

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

Atena Editora
Ano 2021

Elói Martins Senhoras
(Organizador)



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

Atena
Editora
Ano 2021

Editora Chefe
Prof[a] Dr[a] Antonella Carvalho de Oliveira
Assistentes Editoriais
Natalia Oliveira
Bruno Oliveira
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto Gráfico e Diagramação
Natália Sandrini de Azevedo
Camila Alves de Cremo
Luiza Alves Batista
Maria Alice Pinheiro
Imagens da Capa
iStock
Edição de Arte
Luiza Alves Batista
Revisão
Os Autores

Atena Editora
Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Atena Editora
Ano 2021

Atena Editora
Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Atena Editora
Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-5983-234-7
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.347210907

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2021

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Atena Editora

Ano 2021

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce,* ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Atena Editora
Ano 2021

APRESENTAÇÃO

A Administração trata-se de um pragmático campo de estudos que tem passado por uma constante evolução dinâmica ao longo dos tempos, em especial nos últimos dois séculos, ao conciliar a faceta real da arte da prática, estratégica e operacional, com a faceta ideal do estado da arte em termos de modelos e marcos teórico-conceituais, propiciando assim um relevante terreno para refletir e instrumentalizar o desenvolvimento organizacional.

Assim como a história do pensamento administrativo se fundamenta na projeção de distintos modelos e discursos organizacionais reflexivos aos desafios e oportunidades de cada tempo, o presente livro se apresenta para discutir a realidade brasileira, portuguesa e peruana com base em um conjunto de estudos que valorizam os debates sobre comando e controle nas organizações públicas e privadas.

Este livro, "Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 3", tem o objetivo de discutir as organizações públicas e privadas em um contexto de complexidades, especificidades e trajetórias sócio-históricas próprias, por meio de um conjunto de capítulos que refletem de modo combinado alguns desafios e oportunidades da temporalidade atual.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, paradigmas teóricos e recortes metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários, os quais proporcionam uma imersão aprofundada em uma agenda eclética de estudos administrativos com base na realidade de organizações públicas e privadas.

Fruto de um trabalho coletivo, desenvolvido por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores ibero-americanos, este livro faz uma imersiva análise administrativa nos debates organizacionais sobre modelos e ferramentas de controle e comando com base na triangulação metodológica de revisões bibliográficas e estudos de caso.

O foco combinado sobre temas de comando e controle na Administração Pública e Privada possibilitou a construção de uma agenda plural de estudos fundamentada por discussões estratégicas de natureza humanística, permitindo assim a valorização de debates nos eixos de gestão de pessoas e qualidade de vida, os quais suscitam uma sincrônica voz do binômio Agente-Principal.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos por meio de uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-conceitual e dos modelos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

PRESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS À LUZ DO ATUAL ENTENDIMENTO DA CGU

Data de aceite: 01/07/2021
Data da submissão: 22/04/2021

Fernanda Cláudia Araújo da Silva
Universidade Federal do Ceará -UFC
Faculdade de Direito – Departamento de Direito Público
http://lattes.cnpq.br/5403306873366136

RESUMO: A matéria da prescrição é analisada no presente trabalho, não sob o viés civilista, mas, sob o enfoque do Processo Administrativo Disciplinar no âmbito da Administração Pública federal e a utilização do Manual da CGU como paradigma de condução pela comissão processante. O entendimento do manual interpretando com a Súmula nº 635, do STJ e com as legislações correlatas à matéria são analisadas, até se chegar à aplicação da Lei nº 14.010/2020, visto que o manual paradigmático, não faz nenhuma menção à referida norma. O trabalho tem como iter metodológico a revisão bibliográfica, a partir do entendimento do Manual da CGU, perpassando por legislações específicas como o Estatuto dos Servidores Públicos da União – Lei nº 8.112/1990, a Lei do Processo Administrativo – Lei nº 9784/1999, decisões do Superior Tribunal de Justiça (STJ), da Controladoria Geral da União (CGU) e outros entendimentos doutrinários sobre a matéria. Assim, analisam-se os padrões estabelecidos pelo manual, com o intuito de dar maior eficiência aos PADs para se garantir a efetividade dos processos e se evitar a prescrição.

PALAVRAS - CHAVE: Processo Administrativo Disciplinar; Prescrição; Manual da CGU.

PRESCRIPTION OF ADMINISTRATIVE PROCESSES IN THE LIGHT OF THE CURRENT UNDERSTANDING OF THE CGU

ABSTRACT: The prescription matter is analyzed in the present work, not under the civilist bias, but, under the focus of the Disciplinary Administrative Process within the scope of the federal Public Administration and the use of the CGU Manual as a paradigm of conduct by the processing commission. The understanding of the manual interpreting with the Precedent No. 635, of the STJ and with the legislation related to the matter are analyzed, until reaching the application of Law No. 14.010 / 2020, since the paradigmatic manual, makes no mention of the referred rule. The work has as methodological iteration the bibliographic revision, based on the understanding of the CGU Manual, going through specific laws such as the Federal Public Servants Statute - Law nº 8,112 / 1990, the Administrative Process Law - Law nº 9784/1999, decisions of the Superior Court of Justice (STJ), the Comptroller General of the Union (CGU) and other doctrinal understandings on the matter. Thus, the standards established by the manual are analyzed, in order to give greater efficiency to the PADs to guarantee the effectiveness of the processes and avoid the prescription.

KEYWORDS: Disciplinary Administrative Process; Prescription; CGU Manual.

1 I INTRODUÇÃO

A prescrição é um instituto de segurança jurídica no Estado de Direito, condizente com os fundamentos constitucionais estabelecidos no Art. 5º da Constituição Federal, de forma que as relações jurídicas sejam estáveis e se estabeleçam a dar pacificação às relações sociais existentes.

O fator temporal é o elemento condicionador da vida e que repercute em todos os atos de uma sociedade e acompanha a rotação horária que não pode ser estancado por si só, apenas pelo Direito que regulamenta institutos como prescrição, decadência e preclusão. Tais institutos jurídicos relacionam-se ao tempo e à prática de atos.

Nesse sentido, procura-se realizar um estudo sobre o instituto da prescrição no âmbito da Administração Pública, dentro de uma perspectiva prática, por isso o estudo é realizado sob o enfoque da postura adota pela Controladoria Geral da União (CGU), ao estabelecer o Manual de Processo Administrativo, reeditado em janeiro de 2021, e utilizado como instrumento referencial aos Processos Administrativos Disciplinares (PADs) no âmbito da Administração Pública federal.

Dentro desse referencial técnico da CGU, percebe-se que o tempo é o elemento referenciado e que constitui objeto de cogitação dentro da atuação administrativa, a ensejar a consolidação ou extinção e direitos subjetivos. Nesse diapasão, propõe ao Estado o cuidado às circunstâncias temporais para a prática de certos atos administrativos e a observância legal na contagem do tempo.

O trabalho tem como iter metodológico a revisão bibliográfica, a partir do entendimento do Manual da CGU, perpassando por legislações específicas como o Estatuto dos Servidores Públicos da União – Lei nº 8.112/1990, a Lei do Processo Administrativo – Lei nº 9784/1999, decisões do Superior Tribunal de Justiça (STJ), da Controladoria Geral da União (CGU) e outros entendimentos doutrinários sobre a matérias.

Além da introdução e considerações finais, o artigo está dividido em três partes. Na primeira estabelece-se um estudo sobre o instituto da prescrição e sua aplicabilidade no âmbito da Administração Pública, na segunda parte realiza-se um estudo sobre a contagem da prescrição, e na última parte, traz à discussão a suspensão da prescrição dos processos administrativos disciplinares durante o estado de pandemia da Covid-19.

2 I PRESCRIÇÃO: MATÉRIA COGENTE E REFERENCIAL NA ATUAÇÃO ESTATAL

Prescrição é matéria de ordem pública, podendo ser conhecida *ex officio* e independentemente da alegação das partes, pode ocorrer sua verificação. O Art. 112, da Lei nº 8.112/90, estabelece que “A prescrição é de ordem pública, não podendo ser relevada pela administração” (BRASIL, 1990). Portanto, é possível a discussão da matéria no âmbito de processos administrativos, não podendo a Administração se esquivar de

analisar a questão.

Com isso, observa-se que, o que repercute nas relações jurídicas estatais é o tempo, que segundo Caio Mário da Silva Pereira (2004), ele (tempo) possui dúplice vertente em adquirir ou extinguir direitos, sendo essa última forma denominada de prescrição extintiva, a qual conduz a uma extinção da pretensão jurídica, em virtude da inércia do titular.

O tempo jurídico (BIZINOTO, 2019) referencia prazos indicados em lei que não podem ser modificados pelas partes, salvo se a própria lei autorizar, mas a esses prazos vinculam-se a elementos subjetivos e voluntários denominados de inércia.

Já Raphael Marques (2002) afirma que a matéria da prescrição quando aplicada à Administração Pública e aplicação em PADs, pode ser estabelecida sob duas óticas, a primeira quando refere à Administração Pública em relação ao administrado e a segunda entre o Administrado e à Administração, de forma que "na primeira, é a perda do prazo para que a Administração reveja os próprios atos ou para que aplique penalidades administrativas, de outro, é a perda do prazo de que goza o particular para recorrer de decisão administrativa. (MARQUES, 2002, *online)*

Com isso, a prescrição administrativa não se confunde com a prescrição civil ou a prescrição penal, sendo esses últimos a se referirem ao âmbito judicial (MARQUES, 2002). A prescrição, no âmbito administrativo é a extinção do direito de ação pela inércia titular durante determinado lapso temporal, o que gera a extinção da ação e não do direito.

É o lapso temporal, portanto, o elemento prazo, no que se refere a processos administrativos, visto que possui sua temporalidade prevista no Art. 142, da Lei do Processo Administrativo (BRASIL, 1999), de forma que estabelece os prazos prescricionais a serem aplicados, a depender do tipo de pena, como se observa a seguir:

> Art. 142. A ação disciplinar prescreverá:
>
> I – em 5 (cinco) anos, quanto às infrações puníveis com demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade e destituição de cargo em comissão;
>
> II – em 2 (dois) anos, quanto à suspensão;
>
> III – em 180 (cento e oitenta) dias, quanto à advertência.

Segundo a lei, pressupõe-se que as infrações puníveis nos processos descritos são determinadas segundo o grau da infração e punição existentes, como descreve o inciso I acima mencionado. Portanto, a prescrição quinquenal será cabível para infrações puníveis com demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade e destituição de cargo em comissão.

A Lei nº 9.873/1999 (BRASIL, 1999a) no Art. 1º diz que prescreve em cinco anos a ação punitiva da Administração Pública Federal, direta e indireta, quando decorrer no exercício do poder de polícia, e com isso, objetivar apurar infração à legislação em vigor, contados da data da prática do ato ou, na hipótese de infração permanente ou continuada, do dia em que tiver cessado. Essa última lei estabelece a contagem única do

prazo (quinquenal), como decorrência do poder limitativo do estado (poder de polícia) e estabelece o início do prazo.

3 I A CONTAGEM DO PRAZO PRESCRICIONAL NO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR

As ações disciplinares possuem tempos distintos e mais adiante, no Art. 142, da lei do processo administrativo, estabelece a forma de contagem dos prazos e assevera no § 1º que: "O prazo de prescrição começa a correr da data em que o fato se tornou conhecido", e:

> § 2º Os prazos de prescrição previstos na lei penal aplicam-se às infrações disciplinares capituladas também como crime.
>
> § 3º A abertura de sindicância ou a instauração de processo disciplinar interrompe a prescrição, até a decisão final proferida por autoridade competente.
>
> § 4º Interrompido o curso da prescrição, o prazo começará a correr a partir do dia em que cessar a interrupção. (BRASIL, 1999)

As hipóteses de início do prazo e do início de contagem do prazo são bem diferentes, razão pela qual, o STJ sumulou a matéria para tentar solucionar eventuais questões que possam ser identificadas em diversos processos administrativos existentes, a seguir:

> Súmula 635 - Os prazos prescricionais previstos no artigo 142 da Lei 8.112/1990 iniciam-se na data em que a autoridade competente para a abertura do procedimento administrativo toma conhecimento do fato, interrompem-se com o primeiro ato de instauração válido – sindicância de caráter punitivo ou processo disciplinar – e voltam a fluir por inteiro, após decorridos 140 dias desde a interrupção.

Analisando a matéria, de acordo com a Súmula nº 635. do Superior Tribunal de Justiça (STJ), o prazo prescricional se inicia quando a autoridade competente *para a abertura do procedimento administrativo* toma conhecimento do fato. Percebe-se que na descrição da súmula, o início da contagem do prazo prescricional não exige que a autoridade competente para aplicar a sanção tome conhecimento do fato, apenas que este fato seja de conhecimento da autoridade competente para abrir o procedimento administrativo sancionatório.

Além disso, estabeleceu-se na descrição da ementa da súmula que a regra de que, com a abertura do processo sancionatório, o decurso do prazo prescricional deve ser necessariamente reiniciado após 140 dias. Ou seja, a referida súmula já trata da hipótese de interrupção, que já adiante que não pode ocorrer por tempo indefinido.

Sendo assim, o ato de instauração válido seria a ciência da autoridade, momento em que se verifica a data para se aplicar a interrupção em 140 dias após a referida ciência, para que se siga a contagem do prazo.

O lapso temporal de 140 dias mencionado, decorre do entendimento expressado pela lei do processo administrativo (LPA) que se referem aos prazos, desde a instauração.

Dessa forma, esses 140 dias se estabelecem como regra a ser obedecida a partir da abertura do processo sancionatório, que seria esse seria o prazo legal para o término do processo disciplinar, conforme estabelece o § 4º, do Art. 142 c/c os Arts. 152 e 167 (CGU, 2021).

Assim, o decurso do prazo prescricional deve ser necessariamente reiniciado após 140 dias. A interrupção não pode ocorrer por tempo indefinido, nem em se aguardar a nomeação de portaria para se iniciar a contagem do prazo (CGU, 2021).

Sobre a matéria, o STJ também se manifestou no MS: 14391 DF 2009/0107475-0, Relator: Ministro Napoleão Nunes Maia Filho, Data de Julgamento: 24/08/2011, S3 – TERCEIRA SEÇÃO, Data de Publicação: DJe 10/02/2012:

> 1. O excepcional poder-dever de a Administração punir a falta cometida por seus Servidores não se desenvolve ou efetiva de modo absoluto, de sorte que encontra limite temporal no princípio da segurança jurídica, de hierarquia constitucional, uma vez que os administrados não podem ficar indefinidamente sujeitos à instabilidade originada da potestade disciplinar do Estado, além de que o acentuado lapso temporal transcorrido entre o cometimento da infração e a aplicação da respectiva sanção esvazia a razão de ser da responsabilização do Servidor supostamente transgressor.
>
> 2. O art. 142, I da Lei 8.112/90 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos da União) funda-se na importância da segurança jurídica no domínio do Direito Público, instituindo o princípio da inevitável prescritibilidade das sanções disciplinares, prevendo o prazo de cinco anos para o Poder Público exercer o jus puniendi na seara administrativa, quanto à sanção de demissão.
>
> 3. A Terceira Seção desta Corte **pacificou o entendimento de que o termo inicial do prazo prescricional da Ação Disciplinar é a data em que o fato se tornou conhecido pela Administração, mas não necessariamente pela autoridade competente para a instauração do Processo Administrativo Disciplinar** (art. 142, § 1o. da Lei 8.112/90). Precedente: MS 11.974/DF, Rel. Min. LAURITA VAZ, DJU07.05.2007.
>
> 4. Qualquer autoridade administrativa que tiver ciência da ocorrência de infração no Serviço Público tem o dever de proceder à apuração do ilícito ou comunicar imediatamente à autoridade competente para promovê-la, sob pena de incidir no delito de condescendência criminosa (art. 143 da Lei 8.112/90); considera-se autoridade, para os efeitos dessa orientação, somente quem estiver investido de poder decisório na estrutura administrativa, ou seja, o integrante da hierarquia superior da Administração Pública. Ressalvado ponto de vista do relator quanto à essa exigência.
>
> 5. Ainda que o ilícito administrativo configure, em tese, ilícito penal, não havendo a formalização de denúncia contra o Servidor, aplica-se o prazo prescricional previsto na Lei 8.112/90 à sancionabilidade administrativa; a eventual presença de indícios de crime, sem a devida imputação, afasta a aplicação da norma penal no cômputo da prescrição (RMS 20.337/PR, Rel. Min. LAURITA VAZ, DJU07.12.2009), o mesmo ocorrendo no caso de o Servidor ser absolvido na Ação Penal (MS 12.090/DF, Rel. Min. ARNALDO ESTEVES LIMA, DJU21.05.2007); não seria razoável aplicar-se à prescrição da punibilidade administrativa o prazo prescricional da sanção penal, se sequer se deflagrou a iniciativa criminal, sendo incerto, portanto, o tipo em

> que o Servidor seria incurso, bem como a pena que lhe seria imposta, o que inviabiliza a apuração da respectiva prescrição. (STJ, 2011)

Analisando o ementário acima transcrito, mais especificadamente no item 3, o termo inicial é a data em que o fato se tornou conhecido pela Administração e não necessariamente pela autoridade competente para a instauração do PAD, sendo, portanto, qualquer autoridade administrativa.

E, como afirma o Manual da CGU (2021), caberia a autoridade, de imediato abrir o processo administrativo e apurar as irregularidades, como determina o Art. 143, da Lei nº 8.112/1990.

Nessa situação cabe mencionar um parecer vinculante exarado pela AGU (*apud* CGU) e mencionado pelo manual da CGU:

> Parecer AGU nº GQ-55, vinculante:
>
> (...) 19. A inércia da Administração somente é suscetível de se configurar em tendo conhecimento da falta disciplinar a autoridade administrativa competente para instaurar o processo. Considerar-se a data da prática da infração como de início do curso do lapso temporal, independentemente do seu conhecimento pela Administração, sob a alegação de auditagens permanentes, beneficiaria o servidor faltoso, que se cerca de cuidados para manter recôndita sua atuação antissocial, viabilizando a mantença do proveito ilícito e a impunidade, bem assim não guardaria conformidade com a assertiva de que a prescrição viria inibir o Estado no exercício do poder-dever de restabelecer a ordem social, porque omisso no apuratório e apenação.

Além disso, o Manual da CGU estabelece que a ciência decorre do poder hierárquico e que as providências devem ser tomadas pelo servidor hierárquico que cometeu o ilícito administrativo-disciplinar para que os fatos sejam apurados, e assevera:

> Em resumo, temos que o conhecimento da irregularidade pela autoridade máxima do órgão faz com que se inicie a contagem do prazo prescricional quando ela for competente para determinar as apurações ou para cientificar a autoridade instauradora acerca da existência de um ilícito funcional. (CGU, 2021, p. 316-317)

Nesse sentido, a contagem do prazo se dá a partir da ciência. Durante ao prazo de interrupção, não se conta tempo, zera-se, recomeçando a contagem prescricional após o término no prazo.

4 I SUSPENSÃO DA PRESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DURANTE O ESTADO DE PANDEMIA (COVID-19)

Nos processos em referência também se leva em consideração a descrição da Lei nº 14.010, de 10 de junho de 2020, a qual determina a suspensão dos prazos prescricionais em seu "Art. 3º - Os prazos prescricionais consideram-se impedidos ou suspensos, conforme o caso, a partir da entrada em vigor desta Lei até 30 de outubro de

2020”. Portanto, recomeçando em 31 de outubro de 2020.

A legislação se apresenta temporária e excepcional, devido ao período vivenciado pela pandemia, trazendo hipótese de suspensão da prescrição, ocorrendo uma paralisação na contagem do tempo, diferentemente dos 140 dias previstos na súmula que se refere à interrupção.

De regra, nos processos administrativos, os prazos não se suspendem, salvo alguma situação muito excepcional, como uma decisão judicial. Sobre a temática, o STJ já se manifestou acerca do tema:

> I - O deferimento de provimento judicial liminar que determina a autoridade administrativa que se abstenha de concluir procedimento administrativo disciplinar suspende o curso do prazo prescricional da pretensão punitiva administrativa. II - Na espécie, o PAD teve início em 15/2/2002. Considerada a suspensão de 140 (cento e quarenta) dias para sua conclusão, o termo a quo deu-se em 5/7/2002. A penalidade demissional foi aplicada em 5/11/2002, ou seja, aproximadamente 4 (quatro) meses após o prazo prescricional de 5 (cinco) anos, previsto no artigo 142, inciso I, da Lei nº 8.112/90. Todavia, no curso do procedimento disciplinar vigorou, por mais de um ano, decisão judicial liminar que impediu a autoridade administrativa de concluir e dar publicidade à decisão final deste procedimento, circunstância que afasta a ocorrência da alegada prescrição. (STJ, 2009).

Por conta da pandemia, que restringiu as atividades e as relações privadas, a lei alcançou os processos administrativos, mesmo sabendo que essa lei se refere a um Regime Jurídico Emergencial e Transitório - RJET nas relações privadas.

A referida lei não revoga o Código Civil nem outras legislações, mas tão somente suspende as normas que se mostram incompatíveis com o período de excepcionalidade trazido pela pandemia, como determina o Art. 2º que estabelece: “A suspensão da aplicação de normas referidas nesta Lei não implica sua revogação ou alteração”, pois, sem alterar o Código Civil, suspendendo a eficácia de diversas leis, quando incompatíveis à situação gerada pela pandemia. No caso, é cabível a suspensão da prescrição durante esse período dada a excepcionalidade da pandemia.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diretrizes adotadas nos processos administrativos disciplinares no âmbito da Administração Pública federal têm sido estabelecidas por meio do Manual da CGU, considerado como instrumento direcionador pelas comissões processantes de Processos Administrativos Disciplinares (PADs), observando-se também a atual Súmula do STJ que condiciona e dirige também a tomada de decisão pelas comissões processantes.

Lapso temporal, suspensão e interrupção prescricional são analisados no presente artigo, no sentido de se verificar que a legislação sobre processo administrativo disciplinar, o próprio Estatuto dos Servidores Públicos federais e outras legislações são interpretadas

sistemicamente a se evitar contradições, dando um efeito mais prático na análise de PAD, segundo o entendimento técnico da CGU.

No entanto, extraordinariamente, por conta da pandemia, a edição da Lei nº 14.010/2020 trouxe uma hipótese de suspensão da prescrição, não identificada no referido manual, mas que faz sentido se observar a aplicabilidade nos PADs processados, de forma que, além da interrupção de 140 dias, o prazo de 10 de junho a 30 de outubro de 2020 ficou suspenso para os processos administrativos também.

REFERÊNCIAS

BIZINOTO, Felipe. **O tempo e o direito: o tempo como bem jurídico**. Disponível em: https://felipebpadua.jusbrasil.com.br/artigos/653091934/o-tempo-e-o-direito-o-tempo-como-bem-juridico#:~:text=O%20tempo%20como%20bem%20jur%C3%ADdico%20constitui%2C%20exsurge%20do%20fato%20de,e%20coletivo%2C%20jur%C3%ADdico%20e%20extrajur%C3%ADdico. Acesso em: 20 abr 2021.

BRASIL, Lei nº 8.112, de 11 de novembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 20 abr 2020.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm. Acesso em: 21 abr 2021.

BRASIL. Lei nº 9.873, de 23 de novembro de 1999. **Estabelece prazo de prescrição para o exercício de ação punitiva pela Administração Pública Federal, direta e indireta, e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9873.htm#:~:text=a%20seguinte%20Lei%3A-,Art.,dia%20em%20que%20tiver%20cessado. Acesso em: 21 abr 2021.

BRASIL, Lei nº 14.010, de 10 de junho de 2020. **Dispõe sobre o Regime Jurídico Emergencial e Transitório das relações jurídicas de Direito Privado (RJET) no período da pandemia do coronavírus (Covid-19)**. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/dou/-/lei-n-14.010-de-10-de-junho-de-2020-261279456#:~:text=1%C2%BAEsta%20Lei%20institui%20normas%20de,coronav%C3%ADrus%20(Covid%2D19). Acesso em: 21 abr 2021.

CGU/CGR. Controladoria Geral da União/Corregedoria Geral da União, **Manual de Processo Administrativo Disciplinar** (2021). Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/64869/6/Manual_PAD_2021_1.pdf . Acesso em: 18 abr 2021.

MARQUES, Raphael Peixoto de Paula. O instituto da prescrição no direito administrativo. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 7, n. 58, 1 ago. 2002. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/3070. Acesso em: 20 abr. 2021.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil. Teoria Geral de Direito Civil**. Rio de Janeiro: Forense, 2004, v.I.

STJ, Superior Tribunal de Justiça. MS Nº 14391/DF- Processo nº 2009/0107475-0, Relator Min. Napoleão Nunes Maia Filho, Data de Julgamento: 24/08/2011, S3 – TERCEIRA SEÇÃO, Data de Publicação: DJe 10/02/2012.

STJ. Superior Tribunal de Justiça. MS nº 13385/DF. Relator: Ministro Felix Fisher, publicado em 24/6/2009)

CAPÍTULO 2

GESTIÓN DE LAS FINANZAS MUNICIPALES PERUANAS: ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL COVID-19, 2020

Data de aceite: 01/07/2021
Data de submissão: 05/06/2021

Teófilo Lauracio Ticona
Universidad José Carlos Mariátegui
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0002-8095-6031

Jarol Teófilo Ramos Rojas
Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0002-9308-6469

José Luis Morales Rocha
Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0001-5080-1701

RESUMEN: Se examina comparativamente la tendencia de la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos de las municipalidades peruanas en los meses de la cuarentena sanitaria hasta julio de 2020; también si el posicionamiento previo respecto a la TIC y el grado de sostenibilidad financiera contribuyeron a la resiliencia ante la crisis de la gestión financiera municipal consecuente del COVID 19. Se empleó la información en los portales de transparencia de los organismos oficiales para el análisis estadístico y construcción de modelos de regresión. Se concluyó que hubo una disminución del 9.4 y 6.2 puntos porcentuales y la tendencia es a decrecer: 0.31% y 0.05% mensuales, respectivamente y que el posicionamiento previo vinculada al aprovechamiento de las TIC contribuye a esa resiliencia (R=0.396).

PALABRAS CLAVE: Finanzas municipales, gestión municipal, municipalidades, crisis, gestión financiera, resiliencia a COVID 19.

MANAGEMENT OF PERUVIAN MUNICIPAL FINANCES: BEFORE, DURING AND AFTER COVID-19, 2020

ABSTRACT: The trend of the execution of the income and expenditure budgets of the Peruvian municipalities in the months of the sanitary quarantine until July 2020 is comparatively examined; Also, if the previous positioning with respect to ICT and the degree of financial sustainability contributed to the resilience in the face of the crisis in municipal financial management resulting from the COVID-19. The information in the transparency portals of the official organizations was used for statistical analysis and construction of regression models. It was concluded that there was a decrease of 9.4 and 6.2 percentage points and the trend is to decrease: 0.31% and 0.05% per month, respectively, and that the previous positioning linked to the use of ICT contributes to that resilience (R = 0.396).

KEYWORDS: Municipal finance, municipal management, municipalities, crisis, financial management, resilience to COVID-19.

1 I INTRODUCCIÓN

Mediante el D. S. Nº 44-PCM (PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, 2020) el gobierno central dispuso aislamiento social en

todo el país por 15 días para proteger la salud de la población ante los brotes del COVID 19, restringiendo toda actividad en las instalaciones públicas y privadas, a excepción de las vinculadas al cuidado de la salud y servicios básicos. Esta medida legal se prolongó en todas las regiones hasta el 30 de junio. A partir del julio esta medida sanitaria se focaliza en las regiones y provincias con mayor incidencia de esta pandemia.

Esta medida sanitaria, cuyo término pleno aún es incierto, ha provocado la restricción de las actividades empresariales e institucionales a su mínima expresión, en consecuencia, las tres cuartas de las familias han perdido su capacidad de generación de ingresos (Jaramillo & Ñopo, 2020). Los contribuyentes al fisco no están obligados a tributar si no obtienen ingresos ni rentas. El consumo, por su principal vinculación al ingreso salarial de las familias, también sufre una caída considerable. En lo que va de 2020, la tasa de desempleo en Lima metropolitana aumentó de 6.3% en febrero a 7.1% en marzo, 7.8% en abril, 9% en mayo, 13.1% en mayo, alcanzando 16.3% en junio (INEI, 2020). Las consecuencias de la pandemia son funestas para las finanzas públicas (CAN, 2020). No solo escasean los ingresos fiscales, sino que los gastos aumentan, el Estado Peruano hubo de destinar un presupuesto de 10 858 millones de soles para ello, de los cual el 4.1 % fue destinado a los gobiernos locales (MEF, 2020).

Para el Perú, y también en otros países de América Latina, son letales los efectos de la paralización de las actividades económicas, porque está acompañada de la caída de precios internacionales de las materias primas (CEPAL, 2020). El confinamiento mundial como medida sanitaria ha provocado el desplome de la producción, el empleo, el comercio nacional e internacional (Sanahuja, 2020), el consumo, las finanzas, etc., consecuentemente la recaudación fiscal.

La reducción de los ingresos fiscales del país, salvo se adopte una política fiscal de emergencia (LÓPEZ & ONRUBIA, 2020), también impacta en las finanzas municipales. En 2019 el 28% de los ingresos de las municipalidades peruanas provino de cánones, regalías y similares, 30.3%, de FONCOMUN: 28.9% fueron RDR y otros: 12.8% (MEF, 2020). La escasa recaudación de los ingresos propios municipales es el principal escollo para que alcancen la sostenibilidad financiera (BUENO, NETZAHUALT, & SÁNCHEZ, 2017). Los cánones dependen del precio internacional de los recursos naturales (LANDA, 2017) y el FONCOMUN proviene del Impuesto de Promoción Municipal que se cobra junto con el Impuesto General a las Ventas (SUNAT, 2020). Ambos están ligados de manera directa con la dinámica de comercio nacional e internacional. Su desplome, descrito por (CAN, 2020), (CEPAL, 2020) y otros, tiene efectos catastróficos en las municipalidades provinciales y distritales cuyos ingresos provienen casi exclusivamente de las transferencias de los cánones y el FONCOMUN. El problema de estas municipalidades va mucho más allá de sus arcas, las mencionadas transferencias tienen carácter redistributivo, procuran paliar la pobreza o los efectos nocivos de la extracción de los recursos naturales, a través de la generación de empleo y obras de desarrollo locales (LAURACIO, 2020).

En el marco de la economía del bienestar (ROLDAN, 2018), o del estado benefactor (RAMÍREZ, 2014), con algunas variantes conceptuales, la crisis fiscal es la disminución o pérdida de la capacidad del gobierno, en este caso local, para financiar la atención de las demandas sociales, las inversiones públicas, etc.; a éstas, la tercera vía añade la protección de las libertades individuales (FERNÁNDEZ-SANTILLÁN, 2018). Para el neoliberalismo es la insolvencia financiera (VARGAS, 2016).

Ante esta catástrofe, la gestión pública hubo de activar estrategias que estuvieron latentes (AGUDELO ET AL, 2020). El índice de desarrollo del gobierno electrónico del Perú es 0.65, próxima al de Latinoamérica: 0.67, alejado de OCDE: 0.83; el índice de resiliencia para enfrentar el covid-19 del Perú es 37.36, de América Latina: 40.36 y OCDE 66.17. Este índice incluye desarrollo del gobierno electrónico y capacidad de simplificación administrativa.

En este artículo se examina las tendencias de la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos de las municipalidades peruanas en los meses de la cuarentena sanitaria hasta julio de 2020 en comparación con meses previos y los de 2019; también si el posicionamiento previo respecto a la TIC y el grado de sostenibilidad financiera contribuyen a la resiliencia ante la crisis de la gestión financiera municipal consecuente del covid-19. Se plantearon las hipótesis: a) Es menor y decreciente la ejecución de los presupuestos de los ingresos y gastos de las municipalidades peruanas en los meses de la cuarentena sanitaria hasta julio de 2020 respecto a los meses previos; b) el acceso a la TIC y la sostenibilidad financiera previas contribuyen a una gestión financiera municipal aceptable en tiempos de crisis.

2 I MÉTODO

Se ha comparado la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos municipales mensuales de 2019 y 2020, en particular los del periodo de la cuarentena nacional. También estos datos se relacionaron con el índice de sostenibilidad financiera de las municipalidades y su inserción en las TIC y el gobierno electrónico.

<table>
<tr><th>VARIABLE</th><th>DEFINICION</th><th>DIMENSION</th><th>INDICADOR</th><th>ESCALA</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Gestión de las finanzas municipales</td><td rowspan="2">Capacidad para ejecutar ingresos y gastos municipales</td><td>Recaudación de ingresos</td><td rowspan="2">Avance de ejecución presupuestal</td><td rowspan="2">Por ciento</td></tr>
<tr><td>Ejecución de gastos</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Posicionamiento para la resiliencia</td><td rowspan="4">Disponibilidad de recursos internos para afrontar la crisis</td><td>Sostenibilidad financiera</td><td>RDR/total ingreso</td><td>Por ciento</td></tr>
<tr><td>Equipamiento informático</td><td>Equipo computo por empleado</td><td rowspan="3">Cantidad</td></tr>
<tr><td>Acceso a internet</td><td>Nº municipios</td></tr>
<tr><td>Gobierno electrónico</td><td>Nº municipios</td></tr>
</table>

Tabla 1. Operacionalización de las variables.

La información de la ejecución presupuestal se obtuvo de (MEF, 2020), la del equipamiento informático, el acceso a internet y capacitación en gobierno electrónico de (INEI, 2019).

Se calculó el porcentaje del avance mensual de la ejecución presupuestal utilizando lo recaudado en caso de ingresos y lo devengado en gastos, se elaboraron series mensuales con ellos. Se empleó la regresión múltiple para establecer la correlación entre la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos y las variables del posicionamiento para resiliencia de la gestión financiera municipal durante la cuarentena sanitaria.

3 | RESULTADOS

La ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos municipales, en porcentajes, durante los meses de 2019 y en los que va del 2020, revela que en mes de la cuarentena sanitaria han disminuido ostensiblemente (ver la Tabla 2) y en todas las municipalidades, la desviación estándar de la ejecución presupuestal de ingresos de 2020 es 11.4 y el de gastos 6.8.

Año	Partida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
2019	Ingresos	12.5	12.3	9.9	6.1	7.4	5.5	9.9	5.2	5.4	5.9	6.2	8.7
	Gastos	1.1	3.8	5.1	6.6	4.8	6.3	5.7	5.8	7.3	5.8	6.0	12.0
2020	Ingresos	22.1	6.3	9.9	2.7	1.8	3.1	2.8	-	-	-	-	-
	Gastos	2.5	4.4	4.5	2.7	2.6	2.9	4.0	-	-	-	-	-

Tabla 2. Ejecución de ingresos y gastos de las municipalidades peruanas, 2019 y enero a julio de 2020 (%).

El año de 2020 empezó de manera similar a 2019, tanto en ingresos como gastos, la ruptura ocurre a partir de abril y prosigue en julio. La figura 1 ilustra la crisis financiera de las municipalidades a julio de 2020. Aunque aún se observa cierto margen de capacidad operativa, esta probablemente se deprima más en los siguientes meses.

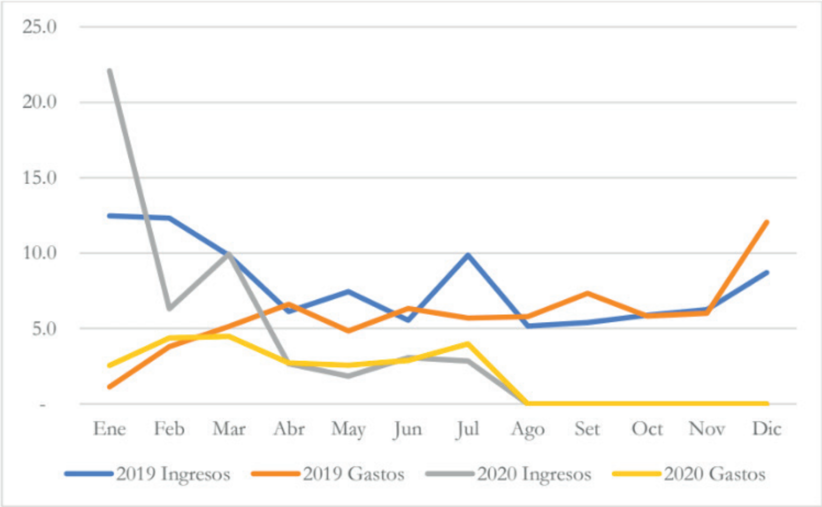


Figura 1. Tendencia de la ejecución presupuestal de las municipalidades, 2019 y a julio de 2020.

En los modelos de series de tiempo con datos de la Tabla 2, la constante de ingresos mensuales es 10.68%, hay la probabilidad de que disminuya 0.31% cada mes, su bondad de ajuste: $R^2 = 0.139$ y el estadístico t de la variable tiempo es -1.659, no es significativa pues su probabilidad es 0.115, mayor a 0.05. Ocurre algo similar con los gastos, la constante es 5.46%, la disminución 0.052%, bondad de ajuste: $R^2 = 0.015$ y t = -0.512, tampoco es significativa siendo su probabilidad 0.6153.

Con atenuante señalada, los modelos de regresión de las series de tiempos de ingresos y gastos son:

$$Ingresos = 10.68421 - 0.312105\, X$$

$$Gastos = 5.461404 - 0.051930\, X$$

Donde: X es el tiempo (meses).

El posicionamiento de los factores de resiliencia ante covid-19 y la gestión financiera de enero a julio de 2020 se ha organizado en quintales a partir del ratio de RDR (ver Tabla 3).

Quintil	Departamentos	Ejecución Ingresos	Ejecución Gastos	Ratio RDR	Inventario de computadoras	Computadoras con internet	Capacitación Gobierno Electrónico
1	Lima, Callao, Tacna, Moquegua Arequipa	56.4	29.2	20.9	5,805.2	60.8	29.4
2	Lambayeque, Madre de Dios, Junín, Ica y La Libertad	46.6	23.1	10.6	2,770.6	56.4	18.8
3	Pasco, Puno, Cusco, San Martin y Piura	47.0	26.2	8.0	4,355.8	75.6	31.8
4	Ucayali, Apurímac, Cajamarca, Amazonas y Huánuco	47.0	22.6	5.9	2,402.8	71.6	27.2
5	Ayacucho, Ancash, Huancavelica, Loreto y Tumbes	46.7	20.7	4.3	2,443.8	79.8	33.2

Tabla 3. Gestión financiera municipal enero a julio de 2020 y posicionamiento de los factores de resiliencia ante Covid-19.

A julio de 2020, la recaudación de los RDR de primer quintil duplica al segundo, a partir de éste se reduce cada quintil en dos puntos porcentuales hasta descender a 4.3% en el último quintil; es decir, más del 95% de los ingresos de estas municipalidades provienen de las transferencias del gobierno central por cánones y FONCOMUN; tampoco se observa mejor performance en las del cuarto: 5.9% y tercer: 8% quintiles. En general, las municipalidades peruanas no lograron consolidar sus RDR como para alcanzar al menos una relativa autonomía financiera, tan es así que sólo el 20.9% de los ingresos de las municipalidades del primer quintil son directamente recaudados.

En la ejecución de los presupuestos de ingresos y de gastos se observa relativa homogeneidad del segundo al último quintil, alrededor del 47% en ingresos y 23% en gastos; en cambio, los del primer alcanzaron el 56.4% en ingresos y el 29.2% en gastos. A ese mes en 2019, en general, ejecutaron 63.6% de ingresos y 33.5% de gastos. Si bien la ejecución presupuestal de 2020 es inferior a 2019, la lejanía se observa más en las municipalidades del segundo al último quintil.

Las municipalidades de las regiones del primer quintil tienen el doble de computadoras a los del segundo y los dos últimos quintiles, el tercero se aproxima al primero; pero alrededor del 75% de las computadoras de las municipalidades de los tres últimos están conectados al internet, superan en 15 puntos porcentuales a los dos primeros. Alrededor del 30% de las municipalidades peruanas procuran capacitación en gobierno electrónico, a excepción de las del segundo quintil (ver Tabla 3).

Con la data de los 25 departamentos se ha relacionado el posicionamiento a 2019 de los factores de resiliencia con la ejecución presupuestal de las municipalidades hasta

julio de 2020. Las medias de ejecución del presupuesto de ingresos es 48.76%, de gastos 24.38%, del Ratio RDR 9.92%, del inventario de computadoras 3559 equipos, de estas tienen internet el 68.84% y la capacitación en gobierno electrónico es de 28.08%.

El coeficiente de correlación de la ejecución de ingresos con RDR es 0.180, con inventario de computadoras es -0.196, con éstas con internet es 0.396 y con capacitación en gobierno electrónico 0.346. El coeficiente de determinación es 0.157; es decir, estas variables solo explican el 15.7% de la ejecución del presupuesto de ingresos.

El coeficiente de correlación de la ejecución de gastos con RDR es 0.529, con inventario de computadoras es -0.108, con éstas con internet es -0.041 y con capacitación en gobierno electrónico 0.006. El coeficiente de determinación es 0.28; es decir, estas variables explican el 28% de la ejecución del presupuesto de gastos, algo mejor que el de los ingresos, pero atribuible a la variable ratio de RDR.

El análisis de varianza (ANOVA) revela que el predictor porcentaje de computadoras con internet permite estimar de manera significativa*, p-valor es igual a 0,05, el comportamiento de la ejecución del presupuesto de ingresos (ver Tabla 4); también el factor ratio de RDR podría predecir de manera altamente significativa** (p-valor = 0,007, menor a 0.01) la ejecución del presupuesto de gastos (ver Tabla 5). Se justifica la exclusión de las demás variables porque su aporte a la predicción no es significativo como demuestra el análisis de correlación y son tolerables para la construcción de los modelos de regresión.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	507,497	1	507,497	4,283	,050[b]
Residuo	2725,041	23	118,480		
Total	3232,538	24			

a. Variable dependiente: Ejecución Ingresos.

b. Predictores: (Constante), Computadoras con internet.

Tabla 4. ANOVA[a] de ejecución del presupuesto de ingresos y computadoras con internet.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	326,901	1	326,901	8,933	,007[b]
Residuo	841,685	23	36,595		
Total	1168,586	24			

a. Variable dependiente: Ejecución Gastos.

b. Predictores: (Constante), Ratio.

Tabla 5. ANOVA[a] de ejecución del presupuesto de gastos y ratio RDR.

Con las precisiones expuestas, los modelos de regresión están dado por:

$$Y_1 = 41.376 + 0.107\ X_3$$

$$Y_2 = 18.972 + 0546\ X_1$$

Donde:

Y1: Ejecución de presupuesto de ingresos

Y2: Ejecución de presupuesto de gastos

X1: Ratio RDR

X3: Computadoras con internet

4 I DISCUSIÓN

Es notoria la disminución de la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos municipales a julio de 2020 respecto al mismo periodo del año anterior, 9.4 y 6.2 puntos porcentuales, además la tendencia es a decrecer: 0.31% y 0.05% mensuales, respectivamente; atribuibles a la gestión financiera municipal bajo restricciones impuestas por la cuarentena sanitaria y la caída de los precios internacionales de materias primas, cuyo final aún no se avizora. Sus consecuencias nefastas posiblemente se observarán no solo en los siguientes meses, sino años (LÓPEZ & ONRUBIA, 2020). En el Perú ya se discute una nueva normalidad, en los diversos aspectos de la convivencia social (LLERENA & SÁNCHEZ, 2020).

El confinamiento ha modificado sustancialmente las tradicionales estrategias de gestión municipal en general y de las finanzas municipales en particular, como la interrelación personal entre los vecinos y las autoridades y entre éstos; entre los usuarios, los proveedores y los funcionarios municipales y entre estos; se restringieron los servicios, las inversiones, también la participación y vigilancia ciudadana (SCHROEDER & VILO, 2020); se procura evadir el ancestral y engorroso trámite documentario que justifica muchos puestos de trabajo; etc. En ese escenario, hubo de activarse algunas estrategias de gestión pública latentes como el uso intensivo de las TIC, el gobierno electrónico (AGUDELO ET AL, 2020), el teletrabajo, la teleconferencia, las consultas y tramites virtuales, entre otros.

Es importante reconocer que varias municipalidades asumieron este cambio sustancial en la gestión de sus finanzas, al menos en cuanto a captación de ingresos, con relativa facilidad porque el Sistema Integrado de Administración Financiera, SIAF-GL, es de uso obligatorio en los gobiernos locales desde 2003 (MEF, 2020). Los resultados de este trabajo confirman que el posicionamiento previo de las municipalidades vinculadas al aprovechamiento de las TIC contribuye a la resiliencia ante los efectos económicos adversos de la cuarentena. El porcentaje de computadoras con internet, medio indispensable para usar es SIAF-GL, explica significativamente el avance de la ejecución del presupuesto de ingresos en ese periodo. Si bien no es significativo el aporte de la capacitación en gobierno

electrónico a esa explicación, existe una correlación de 0.346 entre ambas, algo superior a baja. Más bien esa correlación casi no existe con las otras variables del estudio.

Respecto a la ejecución del presupuesto de gastos, el ratio RDR predice significativamente su avance según el modelo de regresión. Además, el coeficiente de correlación entre ambos es 0.529, con las otras variables se aproxima a cero. Ello se explica porque durante la cuarentena se emplearon las fuentes de financiamiento no determinados, no así aquellos orientados a inversiones, como las transferencias por cánones (MEF, 2020); pues también se paralizaron las obras de infraestructura, reglón principal de los gastos: 48.6% en 2019, 32.5% en 2020 (MEF, 2020).

El principal riesgo implicado por el actual deterioro de las finanzas municipales, siguiendo el razonamiento de (ROLDAN, 2018), (RAMÍREZ, 2014), incluso (FERNÁNDEZ-SANTILLÁN, 2018), es la crisis de gobernabilidad por la escasez de recursos financieros para atender las demandas de los vecinos, embalsadas por el momento. Además, probablemente se retroceda en la aplicación de las políticas de descentralización en el país como hacen notar en la ejecución del presupuesto de salud pública (MONTENEGRO-IDROGO JJ, 2020); participación y vigilancia ciudadana salvo que esta se reconfigure a partir de redes vecinales ágiles, con capacidad de representación (SCHROEDER & VILO, 2020); las políticas redistributivas a través de las transferencias como el FOCOMUN, los cánones y otras, focalizadas a los municipios con menores recursos o para paliar los efectos nocivos de la extracción de recursos naturales. Entre 2011 y 2017 estas políticas lograron reducir la brecha entre las municipalidades del primer quintil y el ultimo de 6.1 a 2.1, aunque su impacto fue menor en los indicadores de gestión: 8,1 a 6,4 (LAURACIO, 2018); incentivo a la mejorar de la gestión municipal, incremento presupuestal por alcanzar sus metas (DÍAZ MUNGUÍA, ROMERO CALLE, & SALAS CARNERO, 2018); entre algunas más.

Un cercano antecedente temporal, pero distante en cobertura es la crisis inmobiliaria de 2008, focalizada en Estados Unidos y Europa. Sus consecuencias en la gestión de las finanzas públicas obligaron a revalorar el papel del Estado en la administración de la crisis (BRAND, 2016). El autor extiende también ese rol a los gobiernos subnacionales. Por cierto, que la crisis actual es más grave, inédita dicen algunos autores (XIFRA, 2020), pero es una oportunidad para recuperar la confianza a través de las comunicaciones (XIFRA, 2020). En este trabajo se encontró que el acceso al internet puede ser diferencia durante y después del COVID 19. El Perú no se encuentra muy por debajo de la media de Latinoamérica, si de OCDE tanto en gobierno electrónico como en el índice de resiliencia para enfrentar el covid-19. Es hora de adoptar políticas públicas que permitan afianzar y mejorar la gobernanza y gestión municipal, que adelante será virtual.

5 I CONCLUSIONES

La disminución de la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos municipales a julio de 2020 respecto al mismo periodo del año anterior, 9.4 y 6.2 puntos porcentuales, la tendencia es a decrecer: 0.31% y 0.05% mensuales, respectivamente; atribuibles a la gestión financiera municipal bajo restricciones impuestas por la cuarentena sanitaria y la caída de los precios internacionales de materias primas.

El posicionamiento previo de las municipalidades vinculadas al aprovechamiento de las TIC contribuye a la resiliencia ante los efectos adversos del Covid 19 en la gestión municipal. El porcentaje de computadoras explica significativamente el avance de la ejecución del presupuesto de ingresos en ese periodo (R=0.396).

REFERENCIAS

AGUDELO, M., CHOMALI, E., SUNIAGA, J., NÚÑEZ, G., JORDÁN, V., ROJAS, F., . . . JUNG, J. (2020). ***Las oportunidades de digitalización en América Latina frente al Covid-19.*** New York: CAF-CAPAL.

BRAND, P. (2016). **Reformas y nuevas prácticas del Estado en el desarrollo urbano después de la crisis financiera global de 2008**. Territorios 35 , 13-35.

BUENO, L., NETZAHUALT, M., & SÁNCHEZ, K. (2017). **Dependencia financiera de las transferencias federales en los municipios de México** . Revista Global de Negocios, Vol. 5, No. 4, 13-25.

CAN. (2020). **El impacto del covid-19 en las economías de la Region**. Washington: BID.

CEPAL. (2020). **Plan Sectorial de Energía del SICA para enfrentar la crisis de COVID-19**. México : ONU.

DÍAZ MUNGUÍA, S., ROMERO CALLE, R., & SALAS CARNERO, R. (2018). **Evaluación del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad distrital de Barranco**: 2012-2017. Lima: Universidad del Pacífico .

FERNÁNDEZ-SANTILLÁN, J. (2018). **Valor público, gobernanza y Tercera Vía. Convergencia** Revista de Ciencias Sociales, núm. 78, 175-193.

INEI. (2019). **Indicadores de Gestión Municipa**l 2019. Lima: INEI.

INEI. (2020). **Situación del mercado laboral en Lima metropolitana**. Lima: www,inei.gob.pe.

JARAMILLO, M., & ÑOPO, H. (2020). **COVID-19 y shock externo: impactos económicos y opciones de política en el Perú**. economía unam vol. 17, núm. 51, 136-146.

LANDA, Y. (2017). **Renta extractiva y la minería del cobre en el Perú** . Revista Problemas del Desarrollo, 189 (48),, 141-168.

LAURACIO, T. (2018). **Disparidad del ingreso y la efectividad de la gestión municipal en el Perú**, 2011-2018. REVISTA CIENCIA Y TECNOLOGÍA para el Desarrollo-UJCM 4(8):, 22-30.

LAURACIO, T. (2020). **Sostenibilidad financiera de las municipalidades recaudadoras de canon, regalías.** Revista en Investigaciones Empresariales Vol. 1, Nº i, 37-45.

LLERENA, R., & SÁNCHEZ, C. (2020). **Emergencia, gestión, vulnerabilidad y respuestas frente al impacto de la pandemia COVID-19 en el Perú**. Scielo preprint, https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/94.

LÓPEZ, J., & ONRUBIA, J. (2020). **Consideraciones sobre finanzas públicas y COVID-19: Bastantes interrogantes y algunas certezas**. Apuntes 2020/05, 1-23.

MEF. (25 de 06 de 2020). **Portal de Transparencia Económica**. Obtenido de Seguimiento de la ejecución presupuesta (consulta amigable): https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable

MEF. (02 de .09 de 2020). **Sistema Integrado de Administración Financiera para los Gobiernos Locales** (SIAF-GL). Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/siaf/documentos/que_es_siafgl.pdf

MONTENEGRO-IDROGO JJ, C.-G. A. (2020). **Ejecución presupuestal descentralizada y letalidad por COVID-19 en Perú**. ev Peru Med Exp Salud Publica 37(4), 1-2.

PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA . (15 de 03 de 2020). **Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19**. El Peruano, págs. 10-13.

RAMÍREZ, R. (2014). **La teoría de la crisis fiscal del Estado desde la perspectiva de la sociología fiscal.** Paradigma económico Año 6, núm. 1, 77-92.

ROLDAN, A. (2018). **Fiscalidad y crisis económica-financiera.** Málaga : Universidad de Málaga.

SANAHUJA, J. A. (2020). **COVID-19: riesgo, pandemia y crisis de gobernanza global**. En M. Meza, Riesgos globales y multilateralismo: el impacto de la COVID-19 (págs. 27-54). Madrid : CEIPAZ.

SCHROEDER, R. V., & Vilo, M. E. (2020). **Espacio público y participación ciudadana: resignificaciones en tiempos de Covid 19**. Boletín geográfico. Año XLII N°42(1), 105 -133.

SUNAT. (5 de 8 de 2020). **Legislación Tributaria**. Obtenido de TUO IGV - ISC: http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/tuo.html

VARGAS, L. (2016). **El Proyecto Histórico Neoliberal en Costa Rica (1984-2015)**: Devenir histórico y crisis. Rupturas 6(1),, 147-162.

XIFRA, J. (2020). **Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19**. El profesional de la información, v. 29, n. 2, https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20.

CAPÍTULO 3

MODELAMIENTO ESTADÍSTICO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE REQUERIMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL RÉGIMEN LABORAL DEL D.L. 276, Y D.L. 1057 EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL PERÚ

Data de aceite: 01/07/2021
Data de submissão: 10/06/2021

José Luis Morales Rocha
Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0001-5080-1701

Mario Aurelio Coyla Zela
Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0003-1452-8220

Nakaday Irazema Vargas Torres
Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0002-7194-4311

Genciana Serruto Medina
Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0003-4194-0552

Jarol Teófilo Ramos Rojas
Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0002-9308-6469

Teófilo Lauracio Ticona
Universidad José Carlos Mariátegui
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0002-8095-6031

Solime Olga Carrión Fredes
Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0002-0826-3011

Erika Blanca Medina Pinto
Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0003-4716-5649

Roberto Tito Condori Pérez
Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
https://orcid.org/0000-0001-6708-1675

RESUMEN: La investigación parte de la necesidad de conocer una metodología para determinar los requerimientos de necesidades de capacitación para la programación e implementación en todas las municipalidades del Perú, que bien podrían ser asumidos por la Escuela Nacional de Administración Pública u otra entidad del Estado a fin de cubrir dicha brecha, y poder promover la eficiencia y eficacia en las municipalidades del Perú. El objetivo general es determinar mediante modelos estadísticos y precisar el requerimiento de programas o cursos de capacitación para los trabajadores de las municipalidades del Perú pertenecientes a los regímenes laborales de los Decretos Legislativos 276 y 1057. La investigación pretende lograr una aproximación estadística mediante el tipo de investigación correlacional, tomando como referencia los Indicadores de Gestión Municipal 2019, referidos al personal de 1797 (95,9%) municipalidades que requieren capacitación para fortalecer las capacidades del personal en materias de su competencia de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades. Por tipo de municipalidad que requieren capacitación para el

personal, se encuentran 189 (96,4%) municipalidades provinciales y 1608 (95,8%) distritales. Los resultados del modelamiento estadístico evidencian que las municipalidades ubican sus necesidades de capacitación en el siguiente orden de prioridad: Sistema de Focalización de Hogares, Gestión de Estándares para mejorar la atención al ciudadano, Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano, Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres, Catastro Urbano y Rural y en Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género. En los tres modelamientos estadísticos se puede apreciar que existen correlaciones significativas y se muestran mediante coeficientes de determinación, los cuales indican que el requerimiento de necesidades de capacitación en las municipalidades tiene incidencia en la población de trabajadores de las municipalidades a nivel general en 78.6%, a nivel del D.L. 276 en 78.1%, y a nivel del D.L. 1057 en 78.6%.
PALABRAS CLAVE: Modelamiento estadístico, toma de decisiones, necesidades de capacitación, personal, municipalidad.

STATISTICAL MODELING FOR DECISION-MAKING ON THE REQUIREMENTS OF TRAINING NEEDS FOR THE PERSONNEL OF THE D.L. 276, AND D.L. 1057 IN THE LOCAL GOVERNMENTS OF PERU

ABSTRACT: The research is based on the need to know a methodology to determine the requirements of training needs for programming and implementation in all municipalities of Peru, which could well be assumed by the National School of Public Administration or another State entity in order to fill this gap, and be able to promote efficiency and effectiveness in the municipalities of Peru. The general objective is to determine through statistical models and specify the requirement of training programs or courses for workers in the municipalities of Peru belonging to the labor regimes of Legislative Decrees 276 and 1057. The research aims to achieve a statistical approximation through the type of correlational research, taking as a reference the 2019 Municipal Management Indicators, referring to the personnel of 1,797 (95.9%) municipalities that require training to strengthen the capacities of the personnel in matters of their competence according to the Organic Law of Municipalities. By type of municipality that require training for personnel, there are 189 (96.4%) provincial municipalities and 1608 (95.8%) district municipalities. The results of the statistical modeling show that the municipalities place their training needs in the following order of priority: Household Targeting System, Management of Standards to improve citizen service, Territorial Conditioning and Urban Development, Financial Risk Management Strategy of Disasters, Urban and Rural Cadastre and Institutional Strategic Planning with a Gender Approach. In the three statistical models it can be seen that there are significant correlations and they are shown by determination coefficients, which indicate that the requirement of training needs in the municipalities has an incidence in the population of workers of the municipalities at a general level in 78.6%, at the DL level 276 at 78.1%, and at the D.L. 1057 at 78.6%.
KEYWORDS: Statistical modeling, decision making, training needs, staff, municipality.

1 I INTRODUCCIÓN

Las municipalidades del Perú en los últimos tiempos están tomando posicionamiento por su carácter de organización pública descentralizada y con el apoyo del Poder Ejecutivo

que promueve la eficiencia y logro de objetivos mediante la asignación de incentivos para la mejora de la gestión y modernización municipal; por lo que, para lograr los ejes y objetivos estratégicos se requiere que las municipalidades cuenten con el personal adecuado y capacitado que promueva la ejecución de funciones operativas con precisión, para incrementar la percepción de calidad de los servicios de la municipalidad ante las demandas cada vez más exigentes de la comunidad local. En la actualidad, programan cursos de capacitación en las municipalidades, que se realizan de manera esporádica o segmentada por especialidades u oficinas, sin información general que determine con precisión cuáles son los programas de capacitación que se requieren de acuerdo a los objetivos de la municipalidad como organización y cuáles como requerimiento de los mismos trabajadores. Asimismo, dichas capacitaciones están más orientadas a los funcionarios de la municipalidad y con cargo de confianza, que tienen la necesidad de ausentarse para asistir a eventos centralizados en la ciudad de Lima, quedando poca opción de capacitación a la mayoría de los trabajadores de los regímenes laborales en estudio, por el aspecto del presupuesto asignado a los programas de capacitación.

Por tanto, existe la necesidad de que la Autoridad Nacional de Servicio Civil asuma la responsabilidad de la formación del potencial humano de las municipalidades, mediante su Escuela Nacional de Administración Pública, lo cual servirá para implementar los programas de capacitación en todas las municipalidades, promover el logro de sus objetivos institucionales, mejorar la gestión del Plan de Incentivos, con prioridad en los programas de capacitación que sugiere este trabajo de investigación. El objetivo general es determinar mediante modelos estadísticos con precisión el requerimiento de programas o cursos de capacitación para los trabajadores de las municipalidades del Perú pertenecientes a los regímenes laborales del Decreto Legislativo N°276 y 1057.

2 | ANTECEDENTES

Gómez Reátegui & Ángeles Lazo (2017) “plantearon estrategias de promoción, presentación y requerimientos de las convocatorias procesos, que incluyen un proceso de prueba, así como un plan de capacitación el cual determina capacitaciones para todo el año dentro de la institución ello permitirá el cumplimiento de los objetivos institucionales dentro de la Municipalidad Provincial de Chiclayo”. Entre los temas que registran una mayor demanda destacan el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en 59,8% (1 mil 121) del total de municipalidades, seguido del Sistema de Focalización de Hogares en 57,9% (1 mil 85), Procedimientos Administrativos en 56,6% (1 mil 61) y Administración Tributaria Municipal en 53,7% (1 mil 6). (Cabezas et al., 2019). Respecto a la capacitación de los trabajadores del régimen laboral del D.L. N°276, se indica mediante el Reglamento del D.L. Nº 1025, que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público, se indica el artículo 3 que la planificación del desarrollo de las personas al servicio del

Estado se implementa a partir de la elaboración y posterior presentación que las entidades públicas hacen a SERVIR de su Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado (PDP) y que la evaluación de medición de competencias y de logro de metas se realiza mediante la identificación de las necesidades de capacitación de la entidad, según grupo ocupacional y/u otro criterio de priorización y en concordancia con los resultados de la evaluación de competencias que desarrolle la entidad. También en el Artículo 8 del D.L. N°1025 se determina que para la identificación de necesidades de capacitación Las entidades públicas deberán planificar su capacitación a partir de la identificación de la demanda en temas y áreas que contribuyan efectivamente a la mejora continua de la gestión en los servicios primordiales que ofrecen a los usuarios y a la ciudadanía en general. Asimismo, de acuerdo al D.L. Nº 1057 y su reglamento el D.S. Nº 075-2008-PCM que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios donde se indica que los trabajadores quedan comprendidos en los procesos de evaluación de desempeño y los procesos de capacitación que se llevan a cabo en la administración pública. Existe normatividad vigente para que las municipalidades implementen los programas de capacitación de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los trabajadores y de la entidad pública. Es delicada la situación de los trabajadores en las municipalidades, que, por su carácter descentralizado y autonomía administrativa, admite personal sin mayor calificación y experiencia convocando plazas a personas que ingresan a un puesto con el perfil documentario aparentemente hábil, pero sin experiencia para ejercer el cargo.

Arraiza (2016) indica que no existe una verdadera “función pública profesionalizada”, es decir, la mayoría de organizaciones del Estado no utilizan adecuadamente los procesos de selección de personal en forma estricta y adecuada, según el pilar de la meritocracia, sino con debilidades en la captación de personal de acuerdo a situaciones sociométricas y de filiación de partidarismo político sin considerar las actitudes y aptitudes del nuevo personal suficiente para un mejor desempeño; además, el tiempo de contrato es eventual y no permiten al personal realizar carrera administrativa de acuerdo a la legislación vigente y según García & Huatay (2019) los procesos de selección de personal no garantizan personal idóneo para el desempeño eficiente de las actividades que se debe desarrollar.

3 | MARCO TEÓRICO

La capacitación es un medio para desarrollar la fuerza laboral en las organizaciones públicas y para el ejercicio adecuado de los cargos, así como para complementar la formación multidisciplinaria según el perfil profesional, orientando al desarrollo personal y cambio de actitudes de las personas para lograr un mejor clima laboral.(Chiavenato, 2011). Capacitar significa proporcionar a los trabajadores nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Según Dessler (1996) lo primero que se realiza para programar la capacitación es el análisis de las necesidades, identificar las habilidades

específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evaluar las habilidades de los empleados y desarrollar objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.(Chiavenato, 2001). Wayne-Mondy (2010), afirma que la capacitación constituye la parte central para lograr mejores competencias de los empleados y lograr un mejor desempeño organizacional al capacitar al personal de acuerdo al requerimiento de necesidades debidamente programadas y financiadas.

Para implementar un programa de desarrollo del personal, es necesario en primer lugar establecer los objetivos de la capacitación, realizar el análisis de tareas y el análisis del desempeño.(Dessler, 1996). Considerando que las competencias nucleares de las municipalidad son la planificación y promoción del desarrollo económico local, concertación de programas de apoyo al desarrollo económico local en su territorio con los sectores público y privado, fomentar la educación, cultura, deportes y recreación, así como la implementación de programas sociales, defensa y promoción de derechos, el personal de la municipalidad requiere que su personal cuente con las competencias necesarias para la diversidad de funciones que debe cumplir para lograr los objetivos y ejes estratégicos contemplado en el Plan de Desarrollo Local Concertado y en el Plan Estratégico Institucional. (Romero & Reategui, 2019). Puchol (2003), indica que cuando no se implementa programas de formación se produce costos de naturaleza económica en las organizaciones, tales como una baja en la productividad, deficiente atención a los clientes, no se utiliza o se infrautiliza los equipos y maquinarias y hasta averías en las instalaciones en equipos. Caldera (2004) complementa por tanto, que el costo de la falta de inversión en capacitación tiene un mayor costo por deficiencias en la calidad de servicio y el mal uso del equipamiento de la municipalidad.

Los efectos de la implementación de un buen programa de capacitación es la reducción del ausentismo del personal, se incrementa la puntualidad, hay menos abandono en los puestos de trabajo, se incrementa la satisfacción laboral y hay menor rotación de personal, ya sea interna o externa. (Puchol, 2003). La estrategia que utilizan las municipalidades es lograr los resultados esperados tales como la reducción de brechas en salud, educación, vivienda, servicios públicos y seguridad ciudadana, (Navarro López et al., 2018), para el cual tiene que gestionar por procesos, mediante el diagnóstico de las necesidades o demandas de la población mediante la gestión de los recursos o insumos tales como personal, presupuesto, maquinarias y equipos, para procesarlos y crear valor obteniendo productos o resultados que concluye con lograr el bienestar de la comunidad local y satisfacción de la necesidades o requerimientos de la población. (Ayala, 2004).

Las personas después de la capacitación, mejoran su desempeño (Alles, 2005b) no solamente por los conocimientos recibidos, sino también por la experiencia adquirida en ejercicio del puesto de trabajo (Parra-Penagos & Rodríguez-Fonseca, 2016), por lo que hace necesario implementar un adecuado plan de desarrollo de personas y que esta debe efectuarse en las mejores condiciones de horario de trabajo, ambiente de capacitación,

estrategias de enseñanza aprendizaje, calidad de expositores, evaluación de aprendizajes y con precisión programas que realmente requieren los trabajadores. Mogrovejo & Gutierrez (2019), sostiene que, en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, se puede evidenciar que el 53.6% de los trabajadores consideran que pocas veces desarrollan competencias en el puesto que laboran, sin embargo, con una tendencia regular del 34.4 % los trabajadores administrativos consideran que si frecuentemente se desarrollan las competencias en las actividades que realizan.(Ganoza, 2015). Por otro lado, Chiavenato (2009) señala que, los programas de capacitación adecuadamente diseñados están orientados a mejorar las competencias de los trabajadores y consecuentemente el performance de la organización. En este proceso educacional los trabajadores adquieren conocimientos y habilidades y destrezas relacionados a las funciones en su puesto de trabajo y tiene una nueva perspectiva respecto a las labores que realiza y lo expresa con nuevas actitudes, percibe una nueva imagen de su puesto de trabajo, de su organización y respecto a su ambiente laboral. (Alles, 2005a).

Las buenas prácticas deben ser replicadas en las municipalidades mediante acciones que fomenten la competitividad, una cultura innovadora, la mejora continua y el desarrollo sostenible con la finalidad de lograr el desarrollo de las municipalidades y el país. (Bocanegra, 2018). No solamente se trata de contar con un plan de desarrollo de personas con todas las formalidades para su formulación e inclusive financiamiento sino de proyectar a largo plazo el planteo de oportunidades de desarrollo del personal a largo plazo. (Böhrt, 2000). En esa convicción se plantea la necesidad de que la gestión del potencial humano en su fase de capacitación y entrenamiento tiene efectos en las siguientes perspectivas de procesos, atención adecuada a los usuarios, y una mejor imagen institucional de las municipalidades en este caso. La importancia de los programas que se inician para capacitar a los trabajadores y lograr competencias para mejor desempeño en el puesto de trabajo, también tienen efectos e influyen para su desarrollo personal el mismo que se va incrementando para ser promocionado a niveles de supervisión, así como a nivel ejecutivo. (Werther & Davis, 2008).

4 I MÉTODOS

El método en uso es el deductivo, de diseño no experimental, con tipo o alcance de investigación correlacional y nivel de investigación aplicada. Para efecto del modelamiento estadístico se formulan las siguientes variables:

Variables dependientes: Personal del Régimen Laboral del D.L. 276 y 1057

Y1: Total de trabajadores, Y2: Régimen Laboral del Decreto Legislativo Nº 276, Y3: Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS)

Variables independientes: Requerimiento de capacitación

x1: Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano, x2: Administración Tributaria

Municipal, x3: Catastro Urbano y Rural, x4: Control Gubernamental (Atención de Auditorías, Control Interno), x5: Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres, x6: Evaluación del Riesgo de Desastres, x7: Formulación y Evaluación de Proyectos Públicos, x8: Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, x9: Gestión del Desarrollo Urbano y Territorial, x10: Gobierno Electrónico Municipal, x11: Indicadores de Gestión Municipal, x12: Metodología de Implementación de Portal de Transparencia Estándar, x13: Metodología de Simplificación Administrativa Pública, x14: Plan de Prevención y Reducción de Riesgos de Desastres, x15: Plan de Reasentamiento Poblacional, x16: Plan Integral de Reconstrucción, x17: Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género, x18: Población y Desarrollo, x19: Política de Desarrollo e Inclusión Social, x20: Presupuesto con Enfoque a Resultados y Enfoque de Género, x21: Procedimientos Administrativos, x22: Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal y x23: Sistema de Focalización de Hogares.

La población de trabajadores en estudio es de 8877 pertenecientes al régimen laboral de los Decretos Legislativos 276 y 1057 El análisis del modelamiento estadístico se presenta en tres segmentos: la primera está relacionada con la población o cantidad de trabajadores que requieren capacitación a nivel general en todas las municipalidades, el segundo segmento analiza la población de trabajadores del régimen laboral del D.L. 276 y el tercer segmento determina el requerimiento de necesidades de capacitación de la población de trabajadores del régimen especial de Contrato Administrativo de Servicios pertenecientes al D.L. 1057.

5 I RESULTADOS

Los resultados muestran que a nivel departamental en el Perú existe en promedio 8877 trabajadores en municipalidades. Se observa que en promedio 30 municipalidades requieren capacitación en Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano y 43 municipalidades en Sistema de Focalización de Hogares. Así mismo, se aprecia que existe correlaciones significativas entre la población de trabajadores de las municipalidades del Perú y el requerimiento de capacitación en Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano y Sistema de Focalización de Hogares. Se determinó un coeficiente de determinación de 0,786, el cual indica que el requerimiento de capacitación de las municipalidades en temas de Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, Sistema de Focalización de Hogares tiene incidencia en la población de trabajadores de las municipalidades en un 78.6%.

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	2240720767,604	2	1120360383,802	40,314	,000[b]
Residuo	611399529,036	22	27790887,683		
Total	2852120296,640	24			

Nota: a. Variable dependiente: Número total de trabajadores.

b. Predictores: (Constante), Sistema de Focalización de Hogares, Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano.

Tabla 1. ANOVA[a]

La Tabla 1 se presenta el Análisis de Varianza (ANOVA) donde la adecuación del modelo de regresión sirve para estimar los valores de la variable dependiente. A través del estadístico F de Snedecor, se observa que la Sig. (p-valor = 0,000) es menor a 0,05 de significancia, esto significa que los requerimientos de capacitación en Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, Sistema de Focalización de Hogares influyen de manera significativa en la población de trabajadores de las municipalidades del Perú de los regímenes laborales de los D.L. 276 y 1057.

Modelo B	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	Desv. Error	Beta			
(Constante)	1806,021	2035,340		,887	,384
Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano	1134,764	148,332	2,122	7,650	,000
Sistema de Focalización de Hogares	-615,196	112,341	-1,519	-5,476	,000

Nota: a. Variable dependiente: Población de trabajadores de los Decretos Legislativos de la 276 y 1057

Tabla 2. Coeficientes[a]

En la tabla 2 se presenta el modelo de regresión, el coeficiente para los requerimientos de capacitación en Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano es 1134,76, en Sistema de Focalización de Hogares es -615,19. Los coeficientes del modelo de regresión representan los cambios medios en la variable de respuesta (Cantidad de trabajadores) para una unidad de cambio en la variable predictora mientras se mantienen constantes los otros predictores en el modelo. Los coeficientes del modelo de regresión son significativos. El modelo de regresión múltiple esta dado por:

$$Y_1 = 1806{,}021 + 1134{,}764\, x_1 - 615{,}196\, x_2$$

Donde:

x1: Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano

x2: Sistemas de Focalización de Hogares

Para el análisis estadístico del requerimiento de capacitación por la población de trabajadores del Régimen Laboral del D.L. 276, en los gobiernos locales del Perú existe un promedio de 1828 trabajadores en las municipalidades. En promedio, 29 municipalidades requieren capacitación en Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano, 28 municipalidades en Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres y 29 municipalidades en Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano. Se determinó la existencia de correlaciones significativas entre la población de trabajadores del régimen laboral del D.L. 276 de las municipalidades del Perú y el requerimiento de capacitación en Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano, Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres y Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano. Los resultados muestran un coeficiente de determinación de 0,781, el cual indica que el requerimiento de capacitación de las municipalidades en temas de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano, Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres y Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, tiene incidencia en la población de trabajadores del régimen laboral del D.L. 276 de las municipalidades en un 78.1%.

Modelo	**Suma de cuadrados**	**Gl**	**Media cuadrática**	**F**	**Sig.**
Regresión	35799644,901	3	11933214,967	24,935	,000[b]
Residuo	10050106,539	21	478576,502		
Total	45849751,440	24			

Nota: a. Variable dependiente: Régimen Laboral del Decreto Legislativo Nº 276.

b. Predictores: (Constante), Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres, Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano.

Tabla 3. ANOVA[a]

En la tabla 3 se presenta el Análisis de Varianza (ANOVA) que muestra la adecuación del modelo de regresión para estimar los valores de la variable dependiente. A través del estadístico F de Snedecor, se observa que la Sig. (p-valor = 0,000) es menor a 0,05 de significancia, ello explica que los requerimientos de capacitación en Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres, Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano influyen de manera significativa en trabajadores de las municipalidades del Perú del régimen laboral del D.L. 276.

Modelo B	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	Desv. Error	Beta			
(Constante)	666,147	277,731		2,399	,026
Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano	103,684	40,987	1,396	2,530	,019
Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres	-149,709	29,195	-1,939	-5,128	,000
Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano	80,943	34,643	1,194	2,336	,029

Nota: a. Variable dependiente: Régimen Laboral del Decreto Legislativo Nº 276.

Tabla 4. Coeficientes[a]

En la tabla 4 se presenta el modelo de regresión que muestra el coeficiente para los requerimientos de capacitación en Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano de 103,68, en Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres es -149,70, en Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano es 80,94. Los coeficientes del modelo de regresión representan los cambios medios en la variable de respuesta (Cantidad de trabajadores) para una unidad de cambio en la variable predictora mientras se mantienen constantes los otros predictores en el modelo. Los resultados muestran que los coeficientes del modelo de regresión son significativos. El modelo de regresión múltiple esta dado por:

$$Y_2 = 666{,}147 + 103{,}684\, x_3 - 149{,}709\, x_4 + 80{,}943\, x_5$$

Donde:

x3: Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano

x4: Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres

x5: Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano

Para el análisis estadístico según la cantidad de trabajadores del Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) en las municipalidades del Perú, se observa que en el Perú existe un promedio de 2701 trabajadores con Contrato de Servicios Administrativos (CAS) en las municipalidades. Así mismo se observa que en promedio 31 municipalidades requieren capacitación en Catastro Urbano y Rural, 29 municipalidades en Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, 23 municipalidades en Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género y 43 municipalidades en Sistema de Focalización de Hogares.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se aprecia que existe correlaciones significativas entre la cantidad de trabajadores con Contrato Administrativo de Servicios de las municipalidades del Perú y el requerimiento de capacitación en Catastro Urbano y Rural, Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, Planificación

Estratégica Institucional con Enfoque de Género y Sistema de Focalización de Hogares. Se determinó un coeficiente de determinación de 0,786, el cual indica que el requerimiento de capacitación de las municipalidades en temas de Catastro Urbano y Rural, Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género y Sistema de Focalización de Hogares tiene incidencia en la población de trabajadores con Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de las municipalidades en un 78.6%

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	504916576,956	4	126229144,239	18,395	,000[b]
Residuo	137242584,884	20	6862129,244		
Total	642159161,840	24			

Nota: a. Variable dependiente: Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS).

b. Predictores: (Constante), Sistema de Focalización de Hogares, Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género, Catastro Urbano y Rural.

Tabla 5 ANOVA[a]

En la tabla 5 se presenta el Análisis de Varianza (ANOVA) que ofrece información acerca de la adecuación del modelo de regresión para estimar los valores de la variable dependiente. A través del estadístico F de Snedecor, se observa que la Sig. (p-valor = 0,000) es menor a 0,05 de significancia, esto significa que los requerimientos de capacitación en Catastro Urbano y Rural, Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género y Sistema de Focalización de Hogares, influyen de manera significativa en la población de trabajadores del Régimen Especial de Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de las municipalidades del Perú.

Modelo B	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	Desv. Error	Beta			
(Constante)	-294,393	1018,686		-,289	,776
Catastro Urbano y Rural	420,869	148,582	1,618	2,833	,010
Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano	591,079	117,672	2,329	5,023	,000
Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género	-507,677	152,370	-1,513	-3,332	,003
Sistema de Focalización de Hogares	-371,166	91,174	-1,931	-4,071	,001

Nota: a. Variable dependiente: Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS).

Tabla 6. Coeficientes[a]

En la tabla 6 se presenta el modelo de regresión que muestra que el coeficiente para los requerimientos de capacitación en Catastro Urbano y Rural es 420,86, en Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano es 591,07, en Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género es -507,67, y el Sistema de Focalización de Hogares es -371,16. Los coeficientes del modelo de regresión representan los cambios medios en la variable de respuesta (Cantidad de trabajadores) para una unidad de cambio en la variable predictora mientras se mantienen constantes los otros predictores en el modelo. Los resultados muestran que los coeficientes del modelo de regresión son significativos. El modelo de regresión múltiple esta dado por:

$$Y_3 = -294{,}393 + 420{,}869\, x_6 + 591{,}079\, x_7 - 507{,}677\, x_8 - 371{,}166\, x_9$$

Donde:

x6: Catastro Urbano y Rural

x7: Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano

x8: Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género

x9: Sistema de Focalización de Hogares

6 I DISCUSIÓN

Según el planteamiento de Gómez Reátegui & Ángeles Lazo (2017) la programación de capacitaciones permitirá el cumplimiento de los objetivos institucionales dentro de la municipalidad. Ciertamente solo mediante la mejora de competencias de los servidores públicos debidamente seleccionados y capacitados es posible lograr los objetivos estratégicos de este tipo de organizaciones públicas, y tal como lo afirma Dessler (2009). Se coincide con la afirmación de Dessler (1996)respecto a que lo primero que se realiza para programar la capacitación es el análisis de las necesidades, al cual en este trabajo de investigación se denomina requerimiento de necesidades de capacitación identificando los programas de capacitación a nivel general por municipalidades, y por régimen laboral de los servidores públicos.

De acuerdo al estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI), entre los temas que registran una mayor demanda destacan el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, Sistema de Focalización de Hogares, y Administración Tributaria Municipal y de acuerdo a la predicción del modelamiento estadístico de regresión los programas de capacitación que deben priorizarse para implementarse en las municipalidades del Perú son los siguientes: Sistema de Focalización de Hogares, Gestión de Estándares para mejorar la atención al ciudadano, Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano, Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano. Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres, Catastro Urbano y Rural y en Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género, es decir se tiene coincidencia solo con el

tema de Sistema de Focalización de Hogares. Se hace necesario el cumplimiento del D.L. N°276 respecto a los programas de capacitación y que están en la actualidad debidamente reglamentada por el D.L. Nº 1025, que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público, y que su programación debidamente presupuestada se implemente a partir de la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado (PDP). Se precisa en el D.L. N°1025 se identifique las necesidades de capacitación en aquellos temas y áreas que contribuyan efectivamente a la mejora continua de la gestión en los servicios primordiales que ofrecen a los usuarios y a la ciudadanía en general.

Para superar lo afirmado por Arraiza (2016) que indica que no existe una verdadera "función pública profesionalizada", se hace necesaria la implementación de los programas de capacitación sugeridos y determinados por el modelamiento estadístico presentado, con la adecuada segmentación de público objetivo para la capacitación u orientado a servidores públicos por distintos regímenes laborales y para cubrir la brecha de inadecuados procesos de selección que admitieron personal sin mayor experiencia e incumplimiento de requisitos de perfil mediante programas de capacitación a los que recién se incorporan al servicio civil en la municipalidades. Conforme indica Romero & Reategui (2019), para una adecuada gestión municipal, debe darse cumplimiento a los objetivos y ejes estratégicos contemplados en el Plan de Desarrollo Local Concertado considerando las competencias nucleares de las municipalidad tales como la planificación y promoción del desarrollo económico local y el ordenamiento territorial promover, organización del espacio físico mediante la zonificación, catastro urbano y rural, habilitación urbana, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos, coincide con los programas de capacitación determinados por el modelamiento estadístico de regresión a fin de que los trabajadores puedan cumplir eficiente y eficazmente sus funciones y procesos en sus puestos de trabajo.

Mediante la implementación de los programas de capacitación en: Sistema de Focalización de Hogares, Gestión de Estándares para mejorar la atención al ciudadano, y Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, determinados por los modelos estadísticos, se podrá reducir las brechas en salud, educación, vivienda, servicios públicos y seguridad ciudadana, que diagnostica el Instituto Nacional de Estadística como prioridad de los objetivos estratégicos de las municipalidades según Navarro López et al., (2018). Los servidores públicos después de la capacitación, mejoran su desempeño según Alles (2005) no solamente por los conocimientos recibidos, sino también por la experiencia adquirida en ejercicio del puesto de trabajo y Parra-Penagos & Rodríguez-Fonseca (2016)justifica la necesidad de que los programas de capacitación deben ser diferenciados y enfocados a públicos objetivos de capacitación según los regímenes laborales del personal en la municipalidades y por regiones, por ejercer funciones también diferenciadas, unos en puestos permanentes, estables o nombrados y otros servidores civiles en forma temporal, por contrato o eventualmente y en la mayoría de casos están ubicados en cargos de confianza que más aun, necesitan mayor capacitación por su

función de directivos y en la toma de decisiones. Cuando, Mogrovejo & Gutierrez (2019), sostienen que, en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, se puede evidenciar que solo el 53.6% de los trabajadores consideran que pocas veces desarrollan competencias en el puesto que laboran, los resultados de la investigación evidencian la necesidad de la implementación de programas de capacitación por funciones específicas del personal, de acuerdo a las brechas según las prioridades del logro de objetivos y ejes estratégicos de las municipalidades.

Finalmente según Böhrt (2000) indica que no solamente se trata de contar con un plan de desarrollo de personas sino de proyectar a largo plazo el planteo de oportunidades de desarrollo del personal a largo plazo, el cual se debe considerar como una labor pendiente de las entidades del Estado en la titularidad de gestión de recursos humanos a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) implementar políticas y programas de capacitación para los servidores públicos de las municipalidades en el Perú priorizando los temas determinados en los modelos estadísticos de regresión presentados en el presente trabajo de investigación, previa formulación de objetivos, financiamiento y recursos andragógicos sustentados en los Planes de Desarrollo de Personal para lograr el mejor desempeño del personal y promover la prestación de servicios con calidad en las municipalidades del Perú.

7 I CONCLUSIONES

Lo expuesto en los diversos apartados del documento permite llegar a las siguientes conclusiones:

A nivel de departamentos o regiones en el Perú, los servidores públicos del régimen laboral de los Decretos Legislativos 276 y 1057 priorizan el requerimiento de capacitaciones orientado a Sistema de Focalización de Hogares y Gestión de Estándares para mejorar la atención al ciudadano.

Los servidores públicos del D.L. 1057 con Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de las municipalidades del Perú priorizan y requieren capacitación en Sistema de Focalización de Hogares, Catastro Urbano y Rural, Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano, y en Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género.

En los tres modelamientos estadísticos se puede apreciar que existen correlaciones significativas entre la población total de las municipalidades, a nivel de servidores públicos del régimen laboral del D.L. 276 y a nivel de servidores públicos del D.L. 1057 de las municipalidades del Perú con requerimientos de capacitación.

En los tres modelamientos estadísticos se observa los coeficientes de determinación de 0,786, 0,781, y 0,786 el cual indica que el requerimiento de necesidades de capacitación en las municipalidades tiene incidencia en la población de trabajadores de las municipalidades a nivel general en 78.6% a nivel de la 276 en 78.1%, y a nivel de CAS en 78.6%. Lo que

indica que los coeficientes del modelo de regresión son significativos.

De acuerdo a la predicción del modelamiento de regresión los programas de capacitación que deben implementarse en las municipalidades del Perú son: Sistema de Focalización de Hogares, Gestión de Estándares para mejorar la atención al ciudadano, Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano, Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres, Catastro Urbano y Rural y en Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género.

En los tres escenarios de modelamiento estadístico, se observa que el Análisis de Varianza (ANOVA) ofrece información acerca de la adecuación del modelo de regresión para estimar los valores de la variable dependiente. A través del estadístico F de Snedecor, se observa que la Sig. (p-valor = 0,000) es menor a 0,05 de significancia, ello explica que los requerimientos de capacitación influyen significativamente en trabajadores de las municipalidades del Perú de los regímenes laborales de los Decretos Legislativos 276 y 1057.

Se muestra que los tres coeficientes del modelo de regresión para determinar los requerimientos de capacitación representan los cambios medios en la variable de respuesta (Cantidad de trabajadores) para una unidad de cambio en la variable predictora mientras se mantienen constantes los otros predictores en el modelo.

REFERENCIAS

ALLES, M. **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias**. Granica ed. Buenos Aires, Argentina, [s.n.], 2005a.

ALLES, M. **Desempeño por competencias, Evaluacion de 360°**. . Mexico, Granica. , 2005b

ARRAIZA, E. **Manual de Gestion Municipal**. Buenos Aires, CIMA Centro de Investigaciones Municipales aplicadas, 2016.

AYALA, S. **Administración de Recursos Humanos**. Primera ed. Tarapoto, San Martin, Peru., [s.n.], 2004.

BOCANEGRA, E. “La innovación en la gestión eficiente de la Municipalidad de San Borja en el año 2017”, 2018. .

BÖHRT, M. R. “Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras”, **Revista Científica Ciencia Médica**, n. 8, p. 123–131, 2000. .

CABEZAS, G., LARRIEGA, J., CURIPACO, J., *et al.* **Peru: Indicadores de Gestion Municipal 2019**. Lima, Peru, [s.n.], 2019.

CALDERA, R. “Planeacion Estrategica de Recursos Humanos”, 2004. .

CHIAVENATO, I. **Administracion de Recursos Humanos**. . Santa Fe, Colombia, McGrawHill. , 2001

CHIAVENATO, I. **Administración de recursos humanos**. Novena Edi ed. Mexico, [s.n.], 2011.

DESSLER, G. **Administracion de recursos humanos**. Decimoprim ed. [S.l.], Pearson, 2009. v. 11.

DESSLER, G. **Administracion del Personal**. [S.l: s.n.], 1996.

GANOZA, L. M. "Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020", p. 123, 2015. .

GARCÍA, I., HUATAY, Y. "Programa de capacitación para la mejora en la calidad de atención al usuario de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Loreto - 2018", p. 1–93, 2019. .

GÓMEZ REÁTEGUI, J., ÁNGELES LAZO, A. M. "Diseño de un sistema meritocrático para la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo 2015 - 2017", **Revista en Gobierno y Gestión Pública**, v. 4, n. 2, p. 84–98, 2017. DOI: 10.24265/iggp.2017.v4n2.06. .

MOGROVEJO, M., GUTIERREZ, K. "Diagnostico de las necesidades de capacitacion para la elaboracion del Plan de Desarrollo de Personas en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado en Arequipa del 2019", **2019**, p. 201, 2019. .

NAVARRO LÓPEZ, C., IRMA, A., VILLACORTA, Lady. **Relación entre la gestión municipal y el acceso a servicios de agua potable y saneamiento**. **Repositorio de la Universidad del Pacífico - UP**. Lima, Peru, Universidad del Pacifico. , 2018

PARRA-PENAGOS, C., RODRÍGUEZ-FONSECA, F. "La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones", **Rev. Investig. Desarro. Innov**, v. 6, n. 2, p. 131–143, 2016. DOI: 10.19053/20278306.4602. .

PUCHOL, L. **Direccion y gestion de recursos humanos**. 5ta edicio ed. Madrid, [s.n.], 2003.

ROMERO, G., REATEGUI, M. **GOBIERNOS LOCALES RURALES**. Lima, Peru, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2019.

WAYNE-MONDY, R. **Administración de recursos humanos**. Decimoprim ed. Mexico, [s.n.], 2010.

WERTHER, W., DAVIS, K. **Administracion de recursos humanos**. Sexta ed. Mexico, McGrawHill, 2008.

CAPÍTULO 4

A SOCIEDADE DA FALTA DE EMPATIA: A CARACTERIZAÇÃO DO BULLYING NAS DECISÕES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS

Data de aceite: 01/07/2021

Evânia de Lourdes Mariano de Paula

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

Semíramis Oliveira Correa

Simone Cristina Lemos

Fábio Luiz Teixeira

RESUMO: O presente trabalho visa explanar acerca do bullying, com o objetivo de analisar e refletir sobre o bullying nas escolas, tendo como foco as decisões do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, além de debruçar criticamente acerca de como o Direito brasileiro lida com esta realidade fática vivenciada nos dias através.
PALAVRAS - CHAVE: Bullying, Direito, Decisões Judiciais.

ABSTRACT: The present work aims to explain about bullying, with the objective of analyzing and reflecting on bullying in schools, focusing on the decisions of the Court of Justice of Minas Gerais, in addition to critically addressing how Brazilian law deals with this factual reality experienced in the days through.
KEYWORDS: Bullying, Law, Judicial Decisions.

1 I INTRODUÇÃO

O bullying se encontra hoje como uma das maiores problemáticas da sociedade atual, entretanto, um dos ambientes mais afetados com esta prática é exatamente o ambiente escolar, onde tal prática vem se tornando cada vez mais frequente.

Com causas diversas, mas ligadas a um contexto sócio-cultural, as ações causadas pelo *bullying* podem ter consequências profundas, marcando a história dos indivíduos, provocando estigmas e construções psicológicas sobre si e sobre o outro, chegando a casos de depressão e, não raro, (tentativas de) suicídio por parte de quem o sofre.

Discutiremos aqui a origem do *bullying,* como essa prática veio ganhando vulto e atingindo um número cada vez maior de indivíduos em idade escolar, dissertando acerca da responsabilidade que é aplicada a quem pratica tal conduta, além dos limites dessa responsabilidade, passando pela visão do nosso Direito brasileiro sobre o tema, e por fim, chegando na análise das decisões aplicadas pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas gerais.

Relembramos somente que, ao levantar esse debate acerca do *bullying,* refletimos pode ser vislumbrar os motivos desses comportamentos sociais, mas também sobre a compensação que é dada a vitima e a punição

ao praticante desse ato, sendo considerado pelos tribunais tanto como, a gravidade do bullying, e as sequelas geradas.

2 | METODOLOGIA

Pesquisa teórico-bibliográfica, realizada a partir de leitura, interpretação e análise de bibliografia específica e obras doutrinárias conceituadas que tenham se dedicado aos estudos referentes ao tema.

3 | DESENVOLVIMENTO

3.1 Por Onde Começamos a Falar de *Bullying*?

A modernidade resulta aos individuo cada vez de sentimentos de solidão, quer seja pelos estilos de vida e trabalho, quer seja nas alterações comportamentais da sociedade por suas tecnologias e demandas. Segundo Ney Wendell (2012, p. 05), "Na atualidade, existe uma sensação de isolamento" que segue em uma via contrária às pedagogias mais amplas e aos pensamentos mais democráticos do ensinar e das relações sócio-culturais que se pretende nas escolas que, para Paulo Freire, se reflete em:

> Uma das tarefas mais importantes da prática educativo-crítica é propiciar as condições em que os educandos em suas relações uns com os outros e todos com o professor ou a professora ensaiam a experiência profunda de assumir-se. Assumir-se como ser social e histórico, como ser pensante, comunicante, transformador, criador, realizador de sonhos (FREIRE, 1996, p.41).

Apesar da fala de Paulo Freire ser aceita e recomenda nos Planos Políticos Pedagógicos de instituições de ensino e constando nos Parâmetros Curriculares Nacionais, no Brasil, é justamente na sala de aula, ao longo das aulas que os alunos mais se queixam de sofrer *bullying.*

A questão perpassa não apenas o conceito de *bullying,* mas casos de violência na escola e, de modo geral, nota-se um aumento desses atos nas escolas, assim como uma significativa elevação da gravidade desses processos (MCLAUGHLIN E MILLER, 2008).

De origem no inglês, na palavra *bully*, que, entre outros significados apresenta-se como valentão, brigão, o termo *bullying* não apresenta tradução literal para a língua portuguesa, de modo que, usualmente, pode se associar ao termo "intimidação", embora seja reducionista para um fenômeno que entendemos tão complexo, permeado de nuances que extrapolam os limites, passando por ameaças, humilhações, maus tratos, intimidações e atos opressores.

Em geral, em língua portuguesa, ao se referir ao *bullying,* os pesquisadores usam os termos *maus tratos entre pares* ou *vitimização. Há ainda, a* opção por usar o termo em inglês que, embora seja um estrangeirismo, consegue abarcar a complexidade desse

processo (LISBOA, 2005; LISBOA E KOLLER, 2004).

Entendemos neste sentido, pode ser perceber, que *bullying* é um fenômeno no qual um indivíduo é exposto de modo sistemático a uma série de atos agressivos que podem ser diretos ou indiretos, verbais ou físicos, sem uma motivação aparente ou de forma intencional. Essas ações pode ser partir de um ou mais agressores.

O que se nota no ato do *bullying* é um desequilíbrio de poder, um estabelecimento de uma ordem criada pelo grupo majoritário e imposta aos outros como algo natural:

> Esse processo está vinculado a práticas que, tal como o disposto por Pierre Bourdieu, apresentam formas de Violência Simbólica, que revela-se na imposição "legítima" e encoberta do arbitrário cultural do grupo ou classe dominante, de maneira a fazer com que o oprimido não perceba a sua condição, considerando a sua posição como uma situação natural, aceitável e quase inevitável (EITERER, 2013, p. 38).

Esse exercício da Violência Simbólica é comum a várias instituições da sociedade brasileira, como a escola, que a exerce e reproduz, tal como é apontado por Bourdieu e Passeron (2010). Nessa situação repetitiva e sistemática de desequilíbrio, a vítima possui pouco ou quase nenhum recurso para evitar a e/ou defender-se da agressão (ALMEIDA *et al.*, 2007; BRONFENBRENNER, 1996 [1979]; OLWEUS, 1993; SALMIVALLI *et al.*, 1998).

No que diz respeito às pesquisas, embora o trabalho de Olweus tenha se iniciado na Noruega, em meados da década de 1970, apenas nos últimos vinte anos o tema ganhou espaço como uma situação que estava afetando negativamente os jovens em idade escolar.

Segundo os resultados do Relatório Internacional da Saúde Mundial, o *bullying* transformou-se em um problema mundial que atinge aproximadamente um terço de crianças por mês. Para cerca de 11% dessas crianças, as ocorrências sucedem se várias vezes ao longo do mês.

Quando se pensa em *bullying* e observam se os estudos de pouco mais de trinta anos, precisa se estar atento que sua existência é bem anterior, talvez, em contextos escolares ele sempre tenha existido e sido identificado em todos os países do mundo, mas apenas quando os casos tiveram consequências muito profundas, como o suicídio das vítimas é que a mídia e os pesquisadores se debruçaram não só em seus estudos, mas em formas de sua prevenção.

O que ocorre é que, ao longo de um processo de *bullying*, a vítima desenvolve uma série de problemas emocionais e cognitivos que implicam em consequências graves e perceber se uma atitude agressiva não são ações corriqueiras, mas um caso de *bullying* que não pode ser negligenciado é necessário.

O Brasil inseriu-se nessas pesquisas apenas a partir dos anos 2000, (FANTE, 2005; LISBOA, 2005; NETO, 2005) e, ainda hoje, carece de estudos mais práticos com relação a esse tema, mas já se consolidam trabalhos que apontam os riscos do *bullying* se tornar uma violência institucional e social, chegando a quadros de comportamentos antissociais,

como aponta Lisboa (2005), significando uma necessidade do outro em se afirmar através da agressão.

Quando se começa a falar do *bullying*¸ então, além de se estar atento ao seu significado e às suas implicações, é mister que se saiba identificá-lo, não o confundindo com brincadeiras infantis ou como ações do cotidiano, para que a violência não se naturalize.

A identificação se dá pela observação do padrão das ações, já que as brincadeiras infantis tendem a ser mais sutis. O *bullying* essencialmente se caracteriza pelo sofrimento que o agressor causa na vítima, daí a necessidade de um olhar atento dos professores e comunidade escolar sobre cada um de seus alunos.

Neste sentindo observa se em Olweus (1993) que é no espaço escolar que o *bullying* ocorre com mais freqüência, sendo definido como um subtipo de comportamento agressivo que gera atos violentos, sendo resultado de um meio social no qual os envolvidos estão inseridos e, para esse artigo, considera se como um processo de interação entre agressor e vítima, seu ambiente físico, social e cultual (BRONFENBRENNER, 1996 [1979]).

Quando se toma como ponto de partida essa interação sócio-cultural e ambiental, podem se refletir sobre o fato de um agressor estar agressivo e não o ser, essencialmente, identificando situações de pressão ou de conflitos pontuais que merecem mais atenção. Em certa medida, o agressor pode estar cometendo o *bullying* como uma forma de chamar a atenção para si.

Entre as definições e ações que caracterizam o *bullying*, Rigby (2004) dá cinco alternativas para compreender o fato. Para esse autor, o *bullying* deve ser pensado tanto a partir das vulnerabilidades individuais dos agressores e das vítimas, como, ainda, pode se ser resultado de um processo de desenvolvimento filogenético ou ser considerado, como um fenômeno sociocultural, que depende de especificidades ambientais, das pressões dos grupos em que os indivíduos participam, ou como comportamento de retaliação, de vingança cujas motivações pessoais devem se averiguadas.

Considera se, nesse trabalho, que o *bullying* é um ato praticado na escola, mas diretamente vinculado aos contextos familiares e sociais dos envolvidos, considerando-se suas características individuais e reflexos no grupo de interação da sala de aula, de modo que, uma posição de destaque pode ser adquirida pelo agressor, mostrando a complexa rede de poder desenvolvida já nesse ambiente que deveria se pretender democrático e construtor de visões mais amplas.

Ressalta se que o *bullying* pode se fortalecido ou enfraquecido no ambiente escolar de acordo com os estímulos recebidos e, por isso, discutir se brevemente campanhas pedagógicas que, com sucesso, combatem essa prática nas escolas e que ele pode ser classificado em direto e indireto.

Considera-se uma ação direta de *bullying* agressões físicas e verbais. As ações indiretas dão-se no que diz respeito, em linhas gerais, ao comportamento em grupo: indiferença, isolamento, provocações, difamações, que podem ser sexistas, étnicas,

classistas, físicas, de modo que provoquem dor psicológica na vítima (SMITH *et al.*, 2004).

Alguns estudos, de Crick e Dodge (2000), por exemplo, ainda estende suas análises de diferenciação de tipologias aos meninos e meninas, de modo que caberia a eles a forma direta e a elas a forma indireta. Para Neto (2005), ainda são entre os meninos os maiores casos de incidência de *bullying.*

4 | O *BULLYING* NO BRASIL E O DIREITO BRASILEIRO

Quando se começamos a discutir o *bullying*, no Brasil, vale se de dados da ABRAPIA, que aponta, por exemplo, que não há grandes diferenças entre os dados nacionais e internacionais, a não ser que, aqui, as práticas de *bullying* são diretamente associadas ao ambiente escolar.

No ambiente escolar, há muitos trabalhos sendo realizados com o intuito de minimizar ou extinguir o *bullying,* com interferências dos professores e comunidade escolar, mas essas ações ainda são pouco numerosas e ineficientes. Esses dados mostram um distanciamento entre professores e alunos e quanto maior essa barreira, maiores as probabilidades de se ocorrerem casos de *bullying.*

O Direito brasileiro diante da problemática do Bullying, vem buscando lidar com o problema, contudo, deve se ter em mente que o Bullying não é considerado crime, pois o mesmo não se encontra tipificado, entretanto, segundo Capez:

> Crime não é só o que o legislador diz ser, já que nenhuma conduta pode, materialmente, ser considerada criminosa se, de algum modo, não colocar em perigo valores fundamentais da sociedade. (Capez, 2008, p.26).

Diante desta posição, cabe discussão acerca da tipicidade do bullying para a caracterização como crime, pois tal conduta afeta os valores fundamentais da sociedade. Segundo Smanio (2012): Estes valores de cunho moral são os pilares sobre os quais se apoia a política criminal.

Entretanto, o bullying não deixa de ser uma infração, indo contra os direitos estabelecidos em nossa Constituição Federal, infligindo o artigo 227°, (citar o artigo), caindo dessa forma na esfera da responsabilidade civil, conforme o art 186: ‘’Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito’’. Entretanto, se o mesmo for praticado em conjunto com uma infração, o mesmo terá a responsabilidade civil e a punibilidade pelo crime praticado.

Na luta contra o bullying, foi instituído a lei 13.185 de 2015, que definiu o que vem a ser o bullying em seu art 1°, Parágrafo 1°, o qual dispõe:

> Art. 1º Fica instituído o Programa de Combate à Intimidação Sistemática (**Bullying**) em todo o território nacional.
>
> § 1º No contexto e para os fins desta Lei, considera-se intimidação sistemática

> (**bullying**) todo ato de violência física ou psicológica, intencional e repetitivo que ocorre sem motivação evidente, praticado por indivíduo ou grupo, contra uma ou mais pessoas, com o objetivo de intimidá-la ou agredi-la, causando dor e angústia à vítima, em uma relação de desequilíbrio de poder entre as partes envolvidas.

Contudo, a lei não definiu uma punição para a pratica do bullying, apenas estabeleceu o que vem a ser bullying e os requisitos para sua caracterização, conforme art 2°, caput, e incisos, pode se observar que:

> Art. 2º Caracteriza-se a intimidação sistemática (**bullying**) quando há violência física ou psicológica em atos de intimidação, humilhação ou discriminação e, ainda:
>
> I - ataques físicos;
>
> II - insultos pessoais;
>
> III - comentários sistemáticos e apelidos pejorativos;
>
> IV - ameaças por quaisquer meios;
>
> V - grafites depreciativos;
>
> VI - expressões preconceituosas;
>
> VII - isolamento social consciente e premeditado;
>
> VIII - pilhérias.

No caso do ambiente escolar, o bullying por ser geralmente praticado por crianças e adolescentes, recai sobre o exposto também aludido no Estatuto da Criança e do Adolescente, conforme disposto nos artigos (5°, 17° e 18° ECA):

> "**Art. 5º.** Nenhuma criança ou adolescente será objeto de qualquer forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão, punido na forma da lei qualquer atentado, por ação ou omissão, aos seus direitos fundamentais."
>
> "**Art. 17.** O direito ao respeito consiste na inviolabilidade da integridade física, psíquica e moral da criança e do adolescente, abrangendo a preservação da imagem, da identidade, da autonomia, dos valores, ideias e crenças, dos espaços e objetos pessoais."
>
> "**Art. 18.** É dever de todos velar pela dignidade da criança e do adolescente, pondo-os a salvo de qualquer tratamento desumano, violento, aterrorizante, vexatório ou constrangedor."

Como se pode observar, o Direito brasileiro vem dando a devida atenção nas formas de combater o *bullying*, realizando uma interpretação sistemática da norma, um conjunto de normas tratando sobre o tema. Desta feita, pode se concluir que, seja de forma objetiva ou subjetiva, nosso ordenamento jurídico brasileiro está moldado para evitar aludida conduta.

5 I AS DECISÕES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS EM RELAÇÃO AO *BULLYING*

Como se pode se observar no capítulo anterior, o Direito brasileiro possui tipificadas em seu ordenamento jurídico diversas leis que postulam acerca do bullying, tanto para sua prevenção, quanto ao combate da prática já existente. Contudo, deve se observar se na prática os Tribunais de Justiça realizam uma interpretação sistemática da norma, abordando todos os dispositivos legais assinalados no presente artigo, o qual, a inobservância, pode acarretar uma injustiça e até mesmo uma lesão ao Direito da vítima do bullying. Neste sentido , cumpri assinalar como o Tribunal de Justiça de Minas Gerais fundamenta suas decisões:

> EMENTA: RECURSO DE APELAÇÃO - AÇÃO ORDINÁRIA - DANOS MORAIS E DANOS MATERIAIS - AÇÃO PROPOSTA POR ALUNO CONTRA ESCOLA MUNICIPAL POR FATO SUPOSTAMENTE OCORRIDO NO AMBIENTE ESCOLAR - ART. 37,§6º - RESPONSABILIDADE OBJETIVA - BULLYING - AUSÊNCIA DE PROVAS - UMA SÓ BRIGA, CONSIDERADA DE FORMA ISOLADA, NÃO CONFIGURA BULLYING - FENÔMENO DESCONFIGURADO - AUSÊNCIA DE OBRIGAÇÃO DE INDENIZAR - DA AGRESSÃO SOFRIDA NA BRIGA - COMPROVAÇÃO DE HEMATOMAS E ENCAMINHAMENTO DO ALUNO AO HOSPITAL EM RAZÃO DA DESAVENÇA - DEVER DO MUNICÍPIO DE GARANTIR A SEGURANÇA E INTEGRIDADE DO ALUNO - INDENIZAÇÃO RELATIVA À AGRESSÃO DEVIDA - RECURSO PARCIALMENTE PROVIDO.
>
> - [...]
>
> - O fenômeno social denominado Bullying deve ser combatido, devendo ser implementados esforços da família, sociedade e Estado para que as crianças e adolescentes estejam a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão, nos termos do art. 227, caput, da Constituição Federal da República.
>
> - A escola é corresponsável pelos casos de Bullying ocorridos em seu interior, eis que tem a função de proteger, vigiar e garantir a integridade física e psicológica dos alunos nos horários de aula.
>
> - No entanto, a ocorrência de uma briga entre duas crianças, por si só, não configura Bullying, sendo que a ocorrência do reprovável fenômeno é mais complexa e envolve atos de violência, física ou psicológica, mas que ocorram de forma reiterada e com intenção de humilhar determinada criança.
>
> - Embora uma só briga não configure Bullying, se fica demonstrado que o incidente ocorrido entre o autor e outro aluno no horário escolar deixou hematomas no autor e, inclusive, culminou na realização de um procedimento cirúrgico, há a obrigação do Município de indenizar o autor pela agressão sofrida. É que no momento dos fatos, estava o autor sob a vigilância da Escola e esta tinha o dever de garantir a sua integridade e segurança. (TJMG-Apelação Cível 1.0686.14.004589-5/001, Relator(a): Des.(a) Carlos Roberto de Faria , 8ª CÂMARA CÍVEL, julgamento em 09/03/2017,publicação da súmula em 27/03/2017).

Como pode-se observar, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais segue o preceito de que o bullying na escola é caracterizado por conduta cometida de formas repetitivas, reiterada, com intenção de humilhar, seja por violência física ou psicológica, sendo esta uma visão restritiva da caracterização do Bullying, não extensiva (não admitindo características fora da tipificada em lei). Outra característica a ser observada, é que a escola possui responsabilidade solidaria, respondendo junto a quem praticou o ato.

Neste sentido, cumpre destacar outra jurisprudência do tribunal Estadual:

> EMENTA: APELAÇÃO CÍVEL - DIREITO CIVIL - AÇÃO DE INDENIZAÇÃO - PRELIMINAR - NÃO CONHECIMENTO DO RECURSO - DANOS MORAIS - BULLYING - CONDUTA ILÍCITA - FALTA DE PROVA. A apelação que atende os requisitos legais e apresenta impugnação específica em relação à sentença deve ser conhecida (CPC/73, art. 514, II). O pedido de reparação por danos morais requer a demonstração da presença dos requisitos legais que autorizam a condenação: existência de ato ilícito, dano e nexo causal entre eles (CC, arts. 186 e 927, CDC, art. 3º e 14). Nas circunstâncias do caso, a expressão "bullying" não reflete a conduta do professor para com o aluno, pois não há demonstração de violência psicológica, intencional, repetitiva e desmotivada. Diante da falta de demonstração da ilicitude da conduta e ofensa à moral ou dignidade da vítima, afasta-se a pretensão de reparação. (TJMG - Apelação Cível 1.0056.13.000201-9/001, Relator(a): Des.(a) Manoel dos Reis Morais , 10ª CÂMARA CÍVEL, julgamento em 21/06/2016, publicação da súmula em 01/07/2016

Observa se que, conforme decisão acima apontada há pedido de reparação por danos morais relativos ao bullying deve se estar demonstrado os elementos caraterizadores de uma responsabilidade civil, quais sejam: Existência do ato ilícito, dano e nexo causal.

Desta maneira, observa se que o bullying, para ser considerado no ambiente escolar, deve ser considerado como uma prática repetitiva e desmotivada, sendo que caso não reste demonstrada a ilicitude efetiva da conduta, a responsabilização não ocorrerá.

Desta forma, outro julgado do TJMG dispõe:

> EMENTA: APELAÇÃO CÍVEL - ABALOS PSICOLÓGICOS DECORRENTES DE VIOLÊNCIA ESCOLAR - BULLYING - ESTABELECIMENTO DE ENSINO - RESPONSABILIDADE OBJETIVA - FALHA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO - OFENSA AO PRINCÍPIO DA DIGNIDADE HUMANA - DANO MORAL CONFIGURADO - REFORMA DA SENTENÇA. Na espécie, restou demonstrado que o autor sofreu agressões verbais e física de um colega de sala, que foram muito além de atritos entre adolescentes, no interior da Escola no ano de 2009. Trata-se de relação de consumo e a responsabilidade da ré, como prestadora de serviços educacionais é objetiva, bastando a simples comprovação do nexo causal e do dano. Além disso, as agressões noticiadas na inicial e comprovadas, por si, só, configuram dano moral cuja responsabilidade de indenização é da Instituição de Ensino, em razão de sua responsabilidade objetiva. Muito embora o Colégio tenha tomado algumas medidas na tentativa de contornar a situação, tais providências não foram suficientes para solucionar o problema, uma vez que as agressões continuaram até a ocorrência da agressão física. O Requerido não atentou para o papel da escola como instrumento de inclusão social. A reparação moral tem função

compensatória e punitiva. A primeira, compensatória, deve ser analisada sob os prismas da extensão do dano e das condições pessoais da vítima. A finalidade punitiva, por sua vez, tem caráter pedagógico e preventivo, pois visa desestimular o ofensor a reiterar a conduta ilícita. Sobre os danos morais incidirão juros de mora desde o evento danoso (Súmula nº 54 do STJ). A fixação dos honorários advocatícios nas decisões de natureza condenatória é arbitrada com base no valor da condenação, na forma do art. 20, § 3º, do CPC. (TJMG - Apelação Cível 1.0024.10.142345-7/002, Relator(a): Des.(a) Tibúrcio Marques , 15ª CÂMARA CÍVEL, julgamento em 25/04/2013, publicação da súmula em 03/05/2013)

Cumpre assinalar que, as instituições de ensino possuem um papel importantíssimo para instar a ocorrência da pratica do bullying. Instar ressaltar que, não sendo esta prestação efetiva, caberá a responsabilização da instituição de forma objetiva, ou seja, sem que seja ressaltando comprovar se a culpa, representado desta forma aludida reparação tanto como uma forma punitiva, visando inibir a ocorrência de futuras agressões

6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Lidar com o bullying é, sobretudo, lidar com a mudança de conceitos de violência, de empatia e efeitos que essas ações podem provocar no outro. Quando dizemos que estamos em uma sociedade marcada pela falta de empatia, ressaltamos essa falta de tato e esse imediatismo em destacar-se sobre o outro não pelo que se é, mas pelo que o outro apresenta de diferente.

É um quadro preocupante ao se analisar os efeitos: a curto prazo vamos desde o isolamento social ao baixo rendimento escolar. A médio prazo temos um adoecimento psicológico e questões relativas a baixa auto estima e processos depressivos. A longo prazo, casos severos que culminam com o suicídio.

Longe de estabelecermos formas de trabalho, sugerimos que a questão seja incorporada nas escolas de modo incisivo e pontual, mostrando seus graves efeitos na vida das vítimas, apresentando a necessidade de se alterar essas bases de convívio social.

Chegar aos alunos através de estratégias educativas e ações globais que envolvam familiares e comunidades é o caminho para a construção de uma mudança de olhares que levará anos. O processo de descontrução/recosntrução de comportamentos sociais e conceituais é longo e independe apenas de esforços acadêmicos e ações pontuais de profissionais, mas é pelo viés da educação que deve ser iniciado e insistentemente reforçado para que o bullying deixe de ser uma prática comum.

A escola deve desempenhar seu papel como construtora de cidadania e não um espaço de adoecimento e práticas violentas (sejam físicas ou psicológicas) para seus alunos e professores e, acabar com a prática do bullying é fundamental para que ela se transforme em um espaço de descoberta e formação e não de destruição do indivíduo.

O bullying no Brasil encontra concentrado nas escolas, onde a maior vítima e os

causadores das agressões são geralmente as próprias crianças e adolescentes. Como se pode observar no presente artigo, o Brasil evoluiu e expandiu sua legislação para evitar a pratica do bullying, bem como reprimir o que já se encontra em prática, criando uma interpretação sistemática das normas já existentes e as novas que postulam sobre o bullying.

É dever de toda a sociedade lutar contra o bullying, e a escola deve incentivar o combate ao mesmo. Vale ressaltar a responsabilidade da escola quanto a prática do Bullying dentro de suas diretrizes, tendo dever de indenizar a vitima solidariamente com o praticante do ato.

Com a conscientização social, faculdades, associações, entes federais, estaduais e municipais, incentivam projetos para o combate, o qual esta pesquisadora presenciou no projeto Direito e Cidadania, o qual faço parte nesta renomada instituição.

O Tribunal de Justiça de Minas Gerais adota uma posição restritiva da caracterização do Bullying, o que pode acarretar em prejuízo a vítima, pois muitas vezes o bullying pode vir de outras formas não caracterizadas na própria Lei, devendo haver a sensibilidade do juiz e a aplicação conjunta de psicólogos para evitar um prejuízo a própria criança ou qualquer pessoa que vítima do bullying.

Por fim, quando se realiza, a prática do bullying, não existe um lado que vença essa disputa de poder, todos os lados perdem, a sociedade, a justiça e principalmente, a própria vítima.

REFERÊNCIAS

BRASIL **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm (Acesso em 29 de abril 2018).

BRASIL **Decreto Lei 8069 de julho 1990** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm (Acesso em 29 de abril de 2018).

BRONFENBRENNER, U. 1996 [1979]. ***A ecologia do desenvolvimento humano****:* experimentos naturais e planejados. Porto Alegre, Artes Médicas, 330 p.

CAPEZ, 2008**. Curso de Direito Penal**. Editora Saraiva, São Paulo/SP.

EITERER, Edylane. **Educação patrimonial no espaço escolar**: discutindo identidade, diversidade, memória e patrimônio cultural / Edylane Eiterer. – 2013.

FANTE, Cléo. **Fenômeno Bullying:** Como Prevenir a Violência nas Escolas e Educar para a Paz. Campinas: Ed. Verus

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LISBOA, C.S.M.; KOLLER, S.H. 2004. Interações na escola e processos de aprendizagem: Fatores de risco e proteção. *In:* A. BZUNECK; E. BORUCHOVITCH (eds.), **Aprendizagem e escola**. Petrópolis, Vozes, p. 201-224.

MCLAUGHLIN, J.; MILLER, T. 2008. Prevention of school violence: Directions, summary, and conclusions. *In:* T. MILLER (ed.), **School violence and primary prevention.** New York, Springer, p. 431-444.(auxílio de tradutor google tradutor)

RIGBY, K. 2004. **Addressing bullying in schools**: Theoretical perspectives and their implications. School Psychology International, 25**:**287-300.

SALMIVALLI, C.; VOETEN, M. 2004. **Connections between attitudes, group norms, and behaviors associated with bullying in schools**. International Journal of Behavioral Development, 28:246-258. .(auxílio de tradutor google tradutor)

SMANIO, 2012. **Introdução ao Direito Penal: Criminologia, Princípios e Cidadania**. Editora Atlas, 4° Edição.

CAPÍTULO 5

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO

Data de aceite: 01/07/2021
Data de submissão: 10/05/2021

Lígia Maria Heinzmann
Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)
Instituto Latino Americano de Economia, Sociedade e Política (ILAESP)
Foz do Iguaçu - Pr
http://lattes.cnpq.br/4520731899644866

Benile Isidor
Graduado em Administração Pública e Políticas Públicas - Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)
Pós-graduando em Gestão Pública pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)
Foz do Iguaçu - Pr
http://lattes.cnpq.br/4413966656899314

RESUMO: O objetivo da pesquisa foi analisar os fatores que influenciam o clima organizacional da Procuradoria Geral do Município de Foz do Iguaçu (PGM-FI). Para a coleta de dados aplicou-se um questionário contendo 52 questões adaptadas da Escala de Clima Organizacional (ECO) de Martins (2008) e 47 pessoas participaram da pesquisa. Os resultados apontaram que os fatores que influenciam favoravelmente o clima organizacional são: Primeiro Fator - Apoio da chefia e da organização - com destaque a: o chefe tem respeito pelos funcionários e novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários; e o Quinto Fator - Coesão entre colegas - com destaque a: os funcionários recebem bem um novo colega e existe cooperação entre eles. Mesmo com a predominância de um clima organizacional favorável apresentaram-se algumas ações para melhorar o ambiente organizacional e elevar a qualidade da prestação de serviços da PGM-FI.

PALAVRAS - CHAVE: Ambiente organizacional; Clima organizacional; Satisfação no trabalho.

ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: A STUDY IN A PUBLIC AGENCY

ABSTRACT: The objective of the research was to analyze the factors that influence the organizational climate of the Procuradoria Geral do Município de Foz do Iguaçu (PGM-FI). For data collection a questionnaire was applied containing 52 questions adapted from the Organizational Climate Scale of Martins(2008) and 47 people participated in the survey. The results showed that the factors that favorably influence the organizational climate are: First Factor - Support from management and organization - with highlighted: the boss has respect for employess and new ideas improve employee performance; and the Fifth Factor - cohesion among colleagues - with highlighted: employees welcome a new colleague and there is cooperation between them. Even with the predominance of a favorable organizational climate, some actions were presented to improve the work organizational and increase the quality of the services provided by PGM-FI.

KEYWORDS: Organizational environment; Organizational climate; Job satisfaction.

1 I INTRODUÇÃO

Desde as últimas décadas a área de gestão de pessoas se destaca tanto na esfera privada quanto pública. Inúmeras pesquisas foram realizadas a respeito das organizações de uma forma geral, e mostraram que, apesar de que estas serem caracterizadas por uma série de transformações, principalmente de ordens econômicas e tecnológicas, essas transformações por si só não são suficientes para manterem as organizações competitivas (MORO et. al., 2012). As pessoas passam a ocupar uma posição de suma importância nas organizações, pois o sucesso ou o fracasso das mesmas depende do grau de motivação, satisfação e engajamento das pessoas nas organizações.

Dentre os componentes de gestão de pessoas que contribuem para o êxito organizacional encontra-se o clima organizacional. O estudo sobre esta temática permite uma visão a respeito de alguns aspectos organizacionais, como por exemplo: as relações entre as pessoas no ambiente de trabalho; a existência de controle e pressão sobre o comportamento e desempenho; a existência de um ambiente físico adequado; dentre outros.

Um clima positivo ou favorável tende a contribuir para o sucesso organizacional, ou ao contrário, um clima desfavorável pode resultar em dificuldades na busca de melhores resultados. Uma comunicação clara entre gestores e funcionários propicia um melhor entendimento sobre os interesses, objetivos e pontos de vista das pessoas que interagem em um ambiente organizacional.

Na Administração Pública, com a passagem do modelo burocrático para o gerencial, procurou-se oferecer serviços com mais qualidade, além da busca pela eficiência e economicidade. Para contribuir ao alcance de resultados nas organizações é importante estudar o clima organizacional, pois ele pode elevar o nível de sentimento de pertencimento das pessoas nas organizações e consequentemente aumentar o engajamento e comprometimento com os objetivos e resultados. Com base na avaliação das percepções que os funcionários têm da organização, os mesmos irão determinar seus níveis de satisfação e pertencimento, que consequentemente irão influenciar nas suas atitudes e comportamentos no ambiente organizacional. Assim, considerando a relevância da temática, a indagação norteadora do estudo foi: Quais são os fatores que influenciam o clima organizacional da Procuradoria Geral do Município de Foz do Iguaçu (PGM-FI)?

Para aperfeiçoar o ambiente de trabalho e propiciar mais qualidade nos serviços oferecidos aos usuários/beneficiários é relevante entender e diagnosticar o nível de satisfação, expectativas, motivações e necessidades dos servidores com relação ao ambiente organizacional. Por meio de um estudo que analise o clima organizacional se pode realizar uma avaliação a respeito disso.

Dessa forma, o estudo tem como objetivo geral analisar os fatores que influenciam o clima organizacional da Procuradoria Geral do Município de Foz do Iguaçu (PGM-FI).

Como objetivos específicos: identificar os fatores que influenciam o clima organizacional; classificar com base nas percepções dos funcionários se o clima é positivo/favorável ou não; e por fim, propor ações de melhorias ao ambiente organizacional.

O estudo encontra teoricamente sua validade no levantamento bibliográfico a respeito do tema e na utilização da Escala de Clima Organizacional (ECO) de Martins (2008). Com base no marco teórico busca-se apurar os fatores que podem direcionar o comportamento das pessoas nas organizações e consequentemente influenciar o clima positivamente ou negativamente.

Este estudo proporciona aos gestores da PGM-FI informações importantes a respeito dos fatores que influenciam o clima organizacional, que podem servir para a tomada de decisões e também para o planejamento estratégico da gestão de pessoas, bem como incrementar os resultados organizacionais por meio de uma melhor prestação de serviços.

A relevância social da pesquisa está relacionada à qualidade dos serviços prestados pela Procuradoria Geral do Município de Foz do Iguaçu aos seus usuários/beneficiários e a comunidade, pois o nível de satisfação no trabalho de seus servidores/funcionários é refletido na qualidade do atendimento.

2 I MARCO TEÓRICO

2.1 Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional é complexo devido aos diversos interesses que se encontram no mesmo, pois as pessoas são distintas e lidam de maneira diferente com as variáveis que constituem e caracterizam o ambiente de trabalho. As pessoas ao ingressarem em uma organização têm como objetivo satisfazer suas necessidades, tanto as pessoais como as profissionais.

Para enfrentar o desafio marcado pela diversidade de interesses, a gestão de pessoas precisa encontrar meios para conciliar os interesses individuais com os organizacionais. Assim sendo, a gestão de pessoas deve buscar um equilíbrio no desempenho organizacional e pessoal, isto é, semelhança e/ou coerência dos interesses, expectativas e valores individuais com os valores e objetivos organizacionais (CORRÊA, 2018).

Para que os gestores possam orientar suas ações na direção de alcançar os objetivos e metas organizacionais, é preciso que entendam os fatores que influenciam e direcionam o comportamento das pessoas nas organizações, e para tanto, é importante a realização de um diagnóstico do ambiente interno e este pode ser feito por meio de um estudo que analise o clima organizacional.

Martins (2008) destaca a importância do clima organizacional porque busca compreender a amplitude de influência dos comportamentos, das atitudes, da qualidade de vida dos indivíduos que interagem num mesmo ambiente organizacional, bem como no

desempenho da organização, levando em conta o contexto do trabalho.

Conforme Rizzatti (2002) o estudo do clima organizacional proporciona novas explicações e entendimentos a respeito do comportamento organizacional, especialmente quando se pensa nos fatores que mais influenciam na percepção dos problemas organizacionais e no comportamento dos funcionários. Sierra et. al. (2017) entendem que o clima de cada organização se diferencia pelas suas próprias características organizacionais.

Um clima organizacional positivo ou favorável contribui para o comportamento positivo na organização e para o alcance dos objetivos tanto pessoais quanto organizacionais, do mesmo modo, um clima negativo ou desfavorável pode gerar consequências ruins à organização, principalmente a imagem organizacional e ao nível de satisfação dos funcionários, que por consequência pode afetar a qualidade dos bens e serviços prestados.

Para Luz (2001) o clima organizacional refere-se ao grau de satisfação material e emocional dos funcionários na organização. O clima tem profunda influência no desempenho e na produtividade das pessoas, neste sentido, pode se afirmar que o alcance dos objetivos organizacionais está relacionado com o grau de satisfação dos funcionários. Martins (2008) entende por clima organizacional o compartilhamento de percepções dos membros ou funcionários que interagem num mesmo ambiente organizacional, a respeito de suas relações, políticas e práticas.

A produtividade, os resultados e a qualidade dos serviços e bens oferecidos por uma organização são reflexo da atmosfera psicológica formada pela percepção dos funcionários sobre a mesma, o que pode ser entendido como clima organizacional (MORO et. al., 2012), e este, por sua vez, é influenciado pelo grau de satisfação de seus funcionários. Assim, pode-se afirmar que quanto mais satisfeitos os funcionários estiverem, melhores serão os resultados organizacionais. Ainda para os autores, o estudo sobre clima organizacional é relevante, pois possibilita o conhecimento tanto dos pontos fortes quanto dos pontos fracos, além de identificar oportunidades e propor ações de melhorias.

Um diagnóstico de clima organizacional permite entender os fatores que podem influenciar o ambiente de trabalho e orientar o comportamento das pessoas, também fornece informações importantes para a tomada de decisões e propicia o desenvolvimento de melhorias organizacionais, além de oportunizar o planejamento estratégico da área de gestão de pessoas.

Com o intuito de compreender melhor a dinâmica do clima organizacional Martins (2008) construiu e validou a Escala de Clima Organizacional (ECO) com o objetivo de avaliar e determinar o conjunto de percepções dos funcionários a respeito dos diversos aspectos que podem influenciar o ambiente organizacional.

2.2 Algumas Pesquisas Realizadas Sobre a Temática

Para a realização deste estudo analisaram-se pesquisas que abordaram o tema de clima organizacional, sendo elas: Corrêa (2018) que analisou a relação entre o

clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores de um instituto de ensino tecnológico; Farias e Heinzmann (2018) que analisaram os fatores que influenciam o clima organizacional em uma Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico; Sierra et. al. (2017) que analisaram os fatores do clima organizacional relevantes para a criatividade de empresas; Curvo e Heinzmann (2017) que analisaram o clima organizacional de uma Secretaria de uma Universidade Federal; Sousa e Estender (2015) analisaram a relação entre o clima organizacional e a produtividade de uma organização.

Prosseguindo, Sanches e Castro (2015) analisaram a relação entre a percepção do clima organizacional e o comportamento organizacional em um setor de obras de uma prefeitura municipal; Andrade, Fischer e Stefano (2015) investigaram a percepção dos funcionários sobre como a confiança se manifesta no clima organizacional em diversas organizações; Rocha, Ceretta e Lima (2014) analisaram o clima organizacional no âmbito da gestão administrativa de um Hospital Público do Estado do Paraná; e Kurz, Dutra e Casagrande (2012) analisaram o clima organizacional de uma empresa para propor melhorias que ajudassem a obter a satisfação de seus funcionários.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa trata-se de um estudo de caso, pois o foco é em uma unidade específica, com o propósito de compreender, aprofundar e interpretar a realidade da mesma a partir da percepção dos funcionários (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). No estudo o caso é a Procuradoria Geral do Munícipio de Foz do Iguaçu (PGM-FI).

Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva e a abordagem é qualitativa, que pode ser entendida como a abordagem que busca uma compreensão aprofundada de um determinado grupo social ou organização. O corte da pesquisa é transversal, a coleta de dados foi realizada nos meses de fevereiro e março de 2019.

Como instrumento de coleta de dados, aplicou-se um questionário que foi adaptado da Escala de Clima Organizacional (ECO) de Martins (2008) composto por cinquenta e duas (52) questões. A escala é multidimensional e visa avaliar a percepção das pessoas sobre dimensões de Clima Organizacional. É composta de cinco Fatores: Apoio da chefia e da organização; Recompensa; Conforto físico; Controle/pressão e Coesão entre colegas. As respostas dos participantes são agrupadas em cinco pontos, sendo que (1) significa discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) nem concordo e nem discordo, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

Quanto à Escala ECO, pelo fato de ser uma escala multifatorial, Martins (2008) afirma que a apuração ou o diagnóstico deve ser realizado por fator, ou seja, por cada um dos cinco fatores em separado. Assim sendo, o resultado pode ser apresentado sob o prisma de média fatorial (que é obtida pelo somatório dos valores das médias de cada item de cada fator). Para interpretação, quanto maior for à média fatorial, melhor é o

clima organizacional. Conforme essa escala, os valores/médias superiores a 4 (concordo parcialmente ou totalmente) explicam um clima bom, enquanto valores/médias inferiores a 2,9 (nem concordo e nem discordo ou discordo parcialmente ou totalmente) expressam um clima ruim. Com exceção para o fator 4 (Controle/pressão) que indica o contrário (escala reversa), isto é, quanto maior a média fatorial, pior o clima organizacional (MARTINS, 2008).

A população da pesquisa foi de 73 funcionários e a amostra de 47 respondentes, ou seja, 64,3% da população.

4 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Perfil dos Respondentes

Quanto ao perfil dos respondentes: o gênero predominante é o feminino com 68%; as faixas etárias prevalecentes são de 20 a 25 anos com 38,3% e acima de 45 anos com 29,8%. Quanto aos funcionários, 40,4% são servidores, 51,1% são estagiários e 8,5% são menores aprendizes; e com relação ao tempo de serviço, destaca-se 55,3% dos respondentes tem até 5 anos na organização e 21,3% tem mais de 25 anos.

4.2 Primeiro Fator - Apoio da Chefia e da Organização

O primeiro fator refere-se ao suporte afetivo, estrutural e operacional que a chefia e a organização proporcionam aos funcionários no desempenho diário de suas tarefas/atividades no ambiente de trabalho (MARTINS, 2008).

De acordo com os resultados, observou-se que referente os setores serem informados das decisões que os envolvem, os percentuais de concordância total e parcial se igualaram, e obtiveram cada um 27,7% das respostas. Da mesma forma, observou-se igual proporção de discordância total e parcial, somando 10,6% cada e 23,4% dos respondentes mantiveram-se neutros.

Em relação aos conflitos que acontecem no local de trabalho, 34% confirmaram que estes são resolvidos pelo próprio grupo e 29,8% concordaram parcialmente, 21,3% mantiveram-se neutros e 14,9% discordaram parcialmente ou totalmente. Essas respostas demonstram que na sua maioria as equipes resolvem seus conflitos, o que é favorável ao ambiente organizacional, porém, em algumas situações tem-se a intervenção dos superiores na resolução dos conflitos. No que se refere às orientações que os funcionários recebem por parte do chefe para executar suas tarefas, 40,4% afirmaram que recebem apoio do chefe para esse fim, 25,5% concordaram parcialmente, 14,9% se mantiveram neutros e 12,8% discordaram parcialmente e 6,4% totalmente, o que demonstra que na maioria das vezes os chefes os auxiliam por meio de orientações para a execução das tarefas.

Nessa mesma linha de entendimento, 19,1% dos respondentes confirmaram que são orientados até o fim pelo chefe para as tarefas que demoram mais para serem realizadas e

40,4% confirmaram parcialmente. No entanto, essa questão merece uma atenção por parte dos gestores, pois uma parcela representativa, ou seja, 14,9% discordaram parcialmente dessa afirmação e 10,6% discordaram totalmente e 14,9% que permaneceram neutros.

Concernente ao item se o chefe elogia os funcionários quando estes fazem um bom trabalho, 30% concordaram parcialmente, 19% concordaram totalmente, 19% se mantiveram neutros, 17% discordaram parcialmente e 15% discordaram totalmente. Levando em consideração os percentuais de respondentes que discordaram totalmente, parcialmente e que se mantiveram neutros, recomenda-se que os gestores avaliem este item, pois de acordo com as respostas de uma parcela representativa, estes não percebem um reconhecimento por parte das chefias.

Quanto às mudanças, 30% afirmaram parcialmente que são informados quando acontecem na organização, 23% dos respondentes concordaram totalmente, 17% discordaram parcialmente, 15% discordaram totalmente e o mesmo percentual apresentou-se como neutro. O que demonstra que as mudanças na organização são desconhecidas por boa parte dos funcionários, o que pode trazer um prejuízo para o alcance das metas organizacionais, pois o alcance das mesmas depende diretamente da contribuição e da forma de atuação de cada um dos funcionários.

De acordo com os dados coletados, 30% dos respondentes confirmaram de forma total que na organização as dúvidas são esclarecidas e 38% confirmaram parcialmente, contudo, observou-se que 8% se posicionaram totalmente contrários a afirmação e 11% parcialmente contrários e 13% mantiveram-se neutros. Mesmo existindo uma discordância, a predominância das respostas é positiva no item analisado. No que tange ao planejamento, 29,8% dos participantes afirmaram totalmente e 27,7% parcialmente que existe planejamento das tarefas, porém 8,5% negaram totalmente e 21,2% parcialmente essa afirmação, além de 12,8% neutros. Conforme os resultados, este item merece atenção dos responsáveis.

No que se refere ao apoio do chefe, destacaram-se que 31,9% dos respondentes concordaram totalmente e 40,4% parcialmente de que o funcionário pode contar com o apoio do chefe, em contrapartida, observou-se um percentual consideravelmente baixo, ou seja, 8,5% de discordância total, 4,3% parcial e 14,9% que se mantiveram neutros, o que demonstra que esse item contribui consideravelmente para um clima fatorial/organizacional positivo.

Quanto às mudanças na organização serem planejadas é um aspecto que merece ser destacado, pois 17% dos respondentes discordaram totalmente e 10,6% discordaram parcialmente e 25,5% mantiveram-se neutros. Ainda que 21,3% das respostas são totalmente favoráveis e 25,5% são parcialmente favoráveis, esse item precisa de atenção por parte dos gestores, pois o planejamento das mudanças pode propiciar uma atuação mais eficiente e eficaz, além de evitar desperdício de tempo dos funcionários e resultados insatisfatórios. Quanto mais planejadas forem às mudanças, maior tende ser a probabilidade de um melhor desempenho dos funcionários nos serviços prestados pela Procuradoria.

Sob a perspectiva de novas ideias, 36,2% dos respondentes concordaram totalmente e 31,9% concordaram parcialmente de que as novas ideias melhoraram o desempenho dos funcionários, no entanto, 8,5% discordaram parcialmente e 23,4% mantiveram-se neutros.

Um dos aspectos destacados neste primeiro fator é o respeito dos chefes pelos funcionários no qual 42,6% concordaram totalmente e 31,9% concordaram parcialmente, 14,9% dos respondentes discordaram parcialmente e 10,6% se mantiveram neutros. O respeito entre as pessoas contribui para um clima organizacional favorável. No que se refere à colaboração, 31,9% dos participantes afirmaram totalmente e 27,7% parcialmente que o chefe colabora para a produtividade dos funcionários e 25,5% mantiveram neutros e 10,6% de discordância parcial e 4,3% total a esse item. Quanto ao chefe ajudar o funcionário quando ele precisa 44,7% concordaram totalmente e 29,8% concordaram parcialmente, 12,7% discordaram parcialmente e 12,8% mantiveram-se neutros. Esses dois itens mencionados (colaboração e ajudar o funcionário) também contribuem para um clima organizacional favorável. A Figura 1 apresenta as médias de cada um dos itens do primeiro fator - Apoio da chefia e da organização.

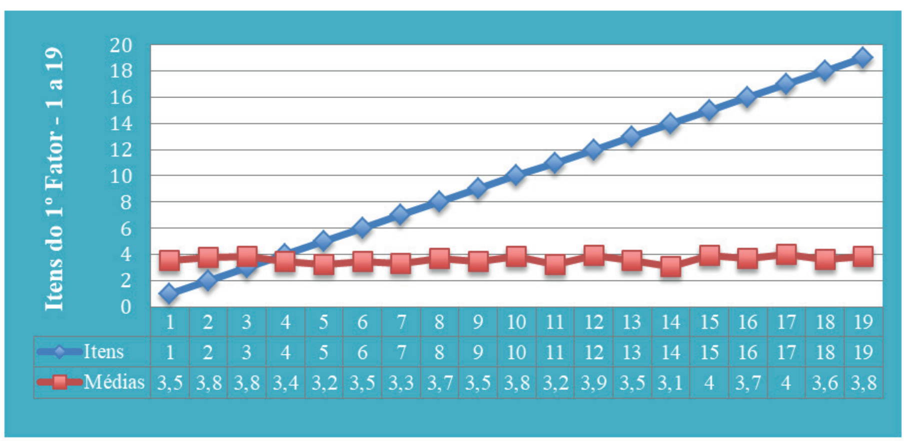


Figura 1: Média por itens do primeiro fator - Apoio da chefia e da organização (1 a 19).

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Conforme a Escala ECO constatou-se que para o primeiro fator, os pontos mais favoráveis e que mais contribuíram para um clima bom foram o item 17 que se refere “a ajuda do chefe aos funcionários quando eles precisam” e seguido pelo item 12 que se refere “as novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários”. Nos demais itens, a tendência orientou-se mais para um clima de nível intermediário. Resgatando que Martins (2008) entende por clima organizacional o compartilhamento de percepções dos membros ou funcionários que interagem num mesmo ambiente organizacional, a respeito de suas relações, políticas, práticas e seus procedimentos.

Conforme este entendimento e com base na média fatorial do primeiro fator - Apoio da chefia e da organização que é de 3,61, se denota que neste fator o clima da PGM-FI encontra-se em um nível intermediário, pois, está entre 2,9 (ruim) e 4 (bom) conforme descrição da Escala de Martins (2008).

4.3 Segundo Fator - Recompensa

O fator da recompensa de acordo com Martins (2008) está relacionado às diversas formas de recompensas aplicadas pela organização com o objetivo de premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho dos funcionários.

Com relação aos funcionários realizarem suas tarefas com satisfação, 29,8% responderam que concordam totalmente e 34% concordaram parcialmente, no entanto, 23,4% discordaram parcialmente e 12,8% mantiveram-se neutros. Quanto à valorização do chefe a seus funcionários, 34% concordaram totalmente e 29,8% parcialmente de que o chefe valoriza os mesmos. Mas, 19,1% ficaram neutros e 17% discordaram parcialmente.

Concernente ao fato de se os funcionários são reconhecidos quando eles conseguem desempenhar bem seus trabalhos, 34% dos participantes concordaram totalmente e 23,4% concordaram parcialmente, por outro lado, 12,8% discordaram totalmente, 14,9% discordaram parcialmente dessa afirmação, além de 14,9% que se mantiveram neutros. Recomenda-se que os gestores avaliem este item, pois de acordo com as respostas uma parcela representativa não percebe um reconhecimento por parte das chefias quando os funcionários desempenham bem seus trabalhos. As respostas neste item estão corroborando as respostas do item "O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho".

Com relação à organização se preocupar com a saúde dos funcionários, 25,5% concordaram totalmente e 27,7% concordaram parcialmente com a afirmação, porém, 17% discordaram totalmente e 10,6% discordaram parcialmente e 19,1% se mantiveram neutros. No que se refere ao esforço dos funcionários, 25,5% dos participantes estiveram de acordo totalmente e igual proporção de acordo parcialmente de que a organização valoriza o esforço dos funcionários, no entanto, constatou-se que 17% se contrapuseram parcialmente, 10,6% totalmente e 21,4% mantiveram-se neutros, as respostas demonstram uma divergência representativa, portanto, recomenda-se uma atenção maior a este item por parte da organização.

Referente à remuneração, verificou-se que 46,8% dos respondentes discordaram totalmente e 19,1% discordaram parcialmente da afirmação de que a remuneração dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas, isso tem uma explicação, pois se trata de um órgão público, no qual a remuneração dos funcionários é definida em legislação conforme o cargo. No entanto, 12,8% concordaram totalmente e 10,6% concordaram parcialmente e 10,7% mantiveram-se neutros.

Quanto para premiar o funcionário se a organização considera a qualidade da sua prestação de serviços, 34% concordaram totalmente e 15% parcialmente, 23% discordaram

totalmente e 15% parcialmente e 13% se mantiveram neutros. Constatou-se que houve uma significativa divergência nas respostas, sendo que praticamente metade do número de respondentes concordou totalmente ou parcialmente, e a outra metade discordou totalmente ou parcialmente e alguns se mantiveram neutros.

Neste fator registrou-se uma queda nas médias dos itens em comparação com o primeiro fator, a média fatorial do fator Recompensa é 3,16, o que denota que o clima organizacional da PGM-FI neste fator encontra-se em um nível intermediário entre o intervalo de 2,9 (ruim) e 4 (bom) de acordo com Martins (2008).

4.4 Terceiro Fator - Conforto Físico

No entendimento de Martins (2008) esse fator trata de questões relacionadas com o ambiente, segurança e conforto, oportunizados pela organização aos funcionários para a realização das tarefas. Com relação aos funcionários possuírem equipamentos e materiais necessários para realização das tarefas, 38,3% concordaram totalmente e 27,7% parcialmente, porém, 12,8% discordaram parcialmente, 4,3% discordaram totalmente e 17% se mantiveram neutros.

Quanto ao portador de deficiência física ter mobilidade facilitada, 38% discordaram totalmente e 11% discordaram parcialmente, 28% concordaram totalmente e 8% concordaram parcialmente e 15% se mantiveram neutros. Com base na divergência das respostas e a relevância da questão da mobilidade por parte de pessoas portadoras de deficiência física, é fundamental que a organização verifique este ponto e que providências sejam tomadas para garantir a acessibilidade a todas as pessoas.

Referente ao espaço físico no setor de trabalho ser adequado, 25,5% consideraram totalmente adequado e 27,7% responderam parcialmente adequado, em oposição a 14,9% que discordaram totalmente e 17% parcialmente e 14,9% mantiveram-se neutros. Pela divergência apresentada neste item também se faz necessário que os gestores façam uma verificação dos espaços nos diferentes setores.

Quanto ao ambiente físico de trabalho ser agradável, 21,3% dos pesquisados concordaram totalmente e 31,9% parcialmente, entretanto, 17% discordaram parcialmente e 4,3% discordaram totalmente e 25,5% mantiveram-se neutros. No que se refere à preocupação por parte da organização com a segurança no trabalho, 27,7% concordaram totalmente, 25,5% concordaram parcialmente, no entanto, 19,1% discordaram totalmente e 12,8% parcialmente, além de 14,9% que se mantiveram neutros.

A segurança no trabalho está relacionada com a tranquilidade para trabalhar e também com questões que afetam o corpo físico do funcionário, portanto, como houve divergência nas respostas se faz necessária uma verificação por parte dos gestores neste item.

No que se refere às posturas físicas dos funcionários estarem adequadas para evitar danos à saúde, tem-se uma divergência significativa nas respostas, 23% concordaram

totalmente, 13% concordaram parcialmente, 21% discordaram totalmente, 15% discordaram parcialmente e 28% mantiveram-se neutros. O fato de ter respostas discordando de às posturas físicas dos funcionários estarem adequadas pode estar sendo causado por problemas ergonômicos. Portanto, se faz necessário que os gestores verifiquem questões de ergonomia na organização.

Com base na Escala ECO, dentre os itens que mais contribuíram para o clima organizacional favorável destacam-se os relacionados aos equipamentos e materiais necessários para os funcionários realizarem suas tarefas. A partir das médias dos itens extraiu-se a média fatorial que alcançou 3,45, sendo neste fator um clima organizacional intermediário por se encontrar no intervalo entre 2,9 (ruim) e 4 (bom) de acordo com Martins (2008).

4.5 Quarto Fator - Controle/Pressão

Conforme Martins (2008) esse fator tem a ver com o controle e pressão que a organização e os supervisores exercem sobre os comportamentos e desempenho dos funcionários. Nesse fator, quanto mais alto for a média fatorial pior é o clima organizacional, ou seja, neste fator é utilizada a escala reversa. De acordo com os dados da pesquisa, 31,9% dos respondentes discordaram totalmente e 25,5% discordaram parcialmente de que existe um controle exagerado sobre os funcionários e 25,5% mantiveram-se neutros. O que demonstra que não existe um controle exagerado na organização. No que se refere ao prazo de realização de tarefas, 57% dos participantes concordaram totalmente e 13% parcialmente de que a organização exige que as tarefas sejam realizadas dentro do prazo previsto, 19% permaneceram neutros e 11% apresentaram discordância parcial. Alguns funcionários podem ter o entendimento de que estão trabalhando “sob pressão” para terminar as tarefas no prazo e outros não tem esse entendimento.

Concernente ao chefe usar as regras da organização para punir os funcionários, 25,5% discordaram totalmente e 19,1% discordaram parcialmente, por outro lado, constatou-se que 17% concordaram totalmente e 14,9% concordaram parcialmente e 23,5% mantiveram-se neutros. Alguns respondentes entenderam que o chefe usa as regras como meio de punição.

Com relação ao cumprimento dos horários dos funcionários serem cobrados com rigor, 23% dos respondentes concordaram totalmente e 30% concordaram parcialmente, 17% discordaram totalmente, 15% discordaram parcialmente e 15% mantiveram-se neutros. Do mesmo modo como na questão anterior, os respondentes apresentaram divergências nas respostas. O “ser cobrado com rigor” pode ser percebido/entendido de maneira diferente por parte dos funcionários. Os funcionários que entenderam que “a cobrança com rigor” se faz presente podem estar se sentindo pressionados no ambiente de trabalho.

Referente a nada ser feito sem a autorização do chefe, 31,9% dos respondentes concordaram totalmente e 14,9% concordaram parcialmente. Ou seja, quase a metade dos

respondentes afirmou que nada é feito sem autorização do chefe, no entendimento destes, existe uma falta de autonomia no trabalho e também pode ser entendido como pouca ou nenhuma discricionariedade administrativa por parte dos funcionários.

Conforme a média fatorial (3,07) que esse fator obteve, o clima se encontra em um nível intermediário, pois de acordo com Martins (2008) contrariamente aos outros fatores quanto maior for a sua média fatorial pior é o clima. Neste sentido, o fator Controle/pressão caracterizaria um clima bom se sua média estivesse inferior a 2,9 e ruim se estivesse igual ou superior a 4, porém quando a média fatorial se encontra no intervalo destes dois valores, tem-se um clima intermediário.

4.6 Quinto Fator - Coesão Entre Colegas

Na visão de Martins (2008) esse fator relaciona-se a união, vínculo e colaboração entre os colegas num mesmo ambiente de trabalho. Referente às relações entre as pessoas na organização serem de amizade, 19,1% dos respondentes concordaram totalmente, 40,4% concordaram parcialmente, 10,7% discordaram parcialmente e 29,8% mantiveram se neutros. O que denota que existe na sua maioria um bom relacionamento entre os funcionários.

Com relação às dificuldades que os novos funcionários tiveram ao ingressar, 57,4% concordaram totalmente que eles foram auxiliados pelos colegas, 17% concordaram parcialmente, 6,5% discordaram parcialmente e 19,1% mantiveram-se neutros. O que denota que os funcionários na maior parte auxiliaram os colegas quando estes ingressaram.

Referente à cooperação entre os colegas, 48,9% dos respondentes concordaram totalmente, 27,7% concordaram parcialmente, 6,4% discordaram parcialmente e 17% mantiveram-se neutros. As respostas demonstram um representativo grau de cooperação entre os funcionários, o que contribui para um bom clima organizacional.

Quanto à recepção de um novo colega, 53% concordaram totalmente que os funcionários recebem bem um novo colega e 32% concordaram parcialmente, 4% discordaram totalmente e 11% mantiveram-se neutros. As percepções dos respondentes demonstram que os funcionários são bem receptivos aos novos integrantes. A Tabela 1 apresenta as médias de cada um dos itens e a média fatorial.

Nº DE ITENS	ITENS	MÉDIAS
46	As relações entre as pessoas na organização são de amizade	3,61
47	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas	3,74
48	Os colegas auxiliam um novo funcionário nas suas dificuldades	4,21
49	Existe cooperação entre os colegas na organização	4,12
50	Os funcionários recebem bem um novo colega	4,29
51	Existe integração entre os funcionários na organização	3,93
52	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas	3,53
	Média fatorial	**3,92**

Tabela 1: Média dos Itens do Quinto Fator - Coesão entre colegas (itens 46 ao 52).

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os itens mais destacados neste fator são: recebem bem um novo colega; auxiliam um novo funcionário nas suas dificuldades e existe cooperação entre os colegas, os quais apresentaram as médias 4,29; 4,21 e 4,12 respectivamente.

O presente fator é o que tem maior destaque na pesquisa quanto às médias alcançadas nos itens e a média fatorial (3,92) e o que mais contribui para um clima organizacional positivo, pois sua média está bem próxima a 4 (bom).

4.7 Proposições de Ações de Melhorias

Com base no estudo foi possível propor algumas ações que visam contribuir para um melhor ambiente organizacional: melhorar o canal de comunicação com os funcionários para que os mesmos estejam atualizados com relação às mudanças e decisões; reavaliar o planejamento das tarefas, quanto mais detalhado for o planejamento mais eficiente/eficaz será a execução das mesmas; reavaliar, readequar os espaços físicos para garantir a acessibilidade e movimentação dos portadores de deficiência física e viabilizar a instalação de um elevador; contratar um técnico de segurança no trabalho para realizar uma avaliação e efetuar as adequações indicadas no laudo; avaliar se o rigor apontado de fato ocorre ou se ocorreu em função das diferentes percepções que as pessoas podem ter sobre o que é “ser cobrado com rigor”.

Cabe a organização analisar as ações propostas e implementar as que considerar como pertinentes para melhorar o ambiente (tanto físico quanto organizacional) e por consequência elevar a qualidade da prestação de serviços da PGM-FI.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito a indagação norteadora: Quais são os fatores que influenciam o clima organizacional da Procuradoria Geral do Município de Foz do Iguaçu (PGM/FI)? Os fatores que influenciam favoravelmente o clima organizacional são: Primeiro Fator - Apoio da chefia e da organização - com destaque aos itens: o chefe tem respeito pelo funcionário (média 4,0); o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa (média 4,0); novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários (média 3,9); o funcionário pode contar com o apoio do chefe (média 3,8); e o Quinto Fator - Coesão entre colegas - com destaque nos itens: os funcionários recebem bem um novo colega (média 4,29); os colegas auxiliam um novo funcionário nas suas dificuldades (média 4,21); e existe cooperação entre os colegas (média 4,12).

Estes três últimos itens apresentam as médias mais elevadas dentre todos os itens analisados. Com base nos cincos fatores da escala ECO de Martins (2008) com a maior média fatorial (3,92) está o Quinto Fator, o qual contribui para um clima organizacional bom, pois sua média fatorial está bem próxima a 4.

O objetivo geral foi analisar os fatores que influenciam o clima organizacional da Procuradoria Geral do Município (PGM-FI). Este objetivo foi alcançado por meio da realização dos objetivos específicos, que foram: identificar os fatores que influenciam o clima organizacional; classificar com base nas percepções dos funcionários se o clima é positivo/favorável ou não; e por fim, propor ações de melhorias ao ambiente organizacional. Foram identificados os fatores que influenciam favoravelmente e negativamente o clima da organização e foi possível propor algumas ações de melhorias aos itens que apresentaram caraterísticas desfavoráveis, dentre estes, destacam-se o Segundo Fator - Recompensa - por algumas divergências apresentadas e o Terceiro Fator - Conforto físico.

Considerando os fatores que contribuíram positivamente, os fatores que apresentaram itens que contribuíram negativamente e a análise das médias fatoriais, identificou-se que o clima organizacional da PGM-FI encontra-se numa dimensão intermediária entre ruim e bom (suas médias fatoriais encontram-se no intervalo de 2,9 e 4).

Um ponto limitador da pesquisa tem-se que os dados analisados referem-se a uma organização, ou seja, a um caso, sendo assim esta análise não pode ser generalizada. Outro ponto limitador foi o fato de a análise não ter sido realizada de forma estratificada por setor.

Portanto, para pesquisas futuras sugere-se uma pesquisa mais detalhada com o propósito de diagnosticar os pontos fortes bem como as fragilidades de cada setor da organização, ou seja, realizar a análise estratificada, visando melhorar o clima por setor e consequentemente o clima da organização como um todo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **BASE Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 12, n. 2, p. 155-166, 2015.

CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. Estudo do clima organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas de uma Universidade Federal. **RECC - Revista Eletrônica Científica do CRA-PR.** v.4, n.2, p.1-18, 2007.

CORRÊA, M. G. M. A influência do clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores públicos. **Desafio**. v. 6, n. 2., p. 181-213, 2018.

FARIAS, E. O.; HEINZMANN, L. M. **Clima organizacional:** o estudo de caso de uma Secretaria de Desenvolvimento Econômico. 18º Congresso de Stress da ISMA-BR. *International Stress Management Association*., Porto Alegre, 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). **Métodos de pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2009.

KURZ, F. L. S.; DUTRA, A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa de clima organizacional no Aterro Sanitário em Laguna - SC. **Estudo & Debate**. v. 19, n. 1, p. 25-50, 2012.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, Florianópolis, 2001.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In. SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre, Artmed, 2008. p. 29-40.

MORO, A. B.; BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; COSTA, V. F.; SCHETINGER, M. R. C. **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Pública de Ensino.** V EnAPG Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador, 2012.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; LIMA, J. A. Clima organizacional em hospital: um estudo no Sudoeste do Paraná. **REUNA.** v. 19, n. 2, p. 71-90, 2014.

SANCHES, J. P. S.; CASTRO, A. L. Relação entre a percepção do clima organizacional e o comportamento organizacional positivo: estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara - PR. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**. v. 5, n.3, p.19-38, 2015.

SIERRA, J. C. V.; MARCHIANO, M.; BANZATO, C. R.; JUNIOR, R. R. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em Empresas Brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**. v. 23, n.1, p. 217-244, 2017.

SOUSA, R. F.; ESTENDER, A. C. Relação entre o clima organizacional e a produtividade da organização. **Revista Innovare**. CESCAGE. 20ª ed, julho/dez, 2015.

CAPÍTULO 6

FATORES RELACIONADOS AO DESEMPENHO DA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Data de aceite: 01/07/2021

Aline Fonseca Mota
Universidade Federal da Bahia - UFBA
Montes Claros -MG
http://lattes.cnpq.br/5922422536331324

Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro
Universidade Federal da Bahia - UFBA
Salvador-BA
http://lattes.cnpq.br/4816989136382970

RESUMO: O presente estudo visa analisar os fatores relacionados ao desempenho da fiscalização de contratos administrativos em uma Organização pública. Discorreu-se acerca da definição de contratos administrativos, requisitos básicos e características dos contratos administrativos e aspectos sobre gestão e fiscalização de contratos. A pesquisa teve um caráter exploratório com abordagem qualitativa. Foi realizada pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com servidores públicos atuantes como fiscais na instituição. A análise dos dados permitiu apontar fatores positivos influenciadores no processo de fiscalização contratual, sendo eles: formação acadêmica dos fiscais; adoção de instrumentos de controle; e manual de fiscalização contratual. Outros fatores interferem negativamente nesse processo, sendo eles: a falta de conhecimento amplo da legislação; falta de clareza e precisão na descrição dos objetos contratados; e inexistência de capacitação para fiscais de contrato. Diante disso, considera-se que há muito a ser aprimorado e que deve haver um esforço das organizações públicas em minimizar as falhas e potencializar os aspectos positivos a fim de melhorar o desempenho das contratações públicas.

PALAVRAS - CHAVE: Compras públicas; contratos administrativos; fiscalização.

FACTORS RELATED TO THE PERFORMANCE OF INSPECTION OF ADMINISTRATIVE CONTRACTS IN PUBLIC ORGANIZATIONS

ABSTRACT: This study aims to analyze the factors related to the performance of the inspection of administrative contracts in a public organization. The definition of administrative contracts, basic requirements and characteristics of administrative contracts and aspects of contract management and inspection were discussed. The research had an exploratory character with a qualitative approach. Documentary research and semi-structured interviews were carried out with public servants acting as inspectors at the institution. The analysis of the data allowed pointing out positive influencing factors in the contractual inspection process, namely: academic training of inspectors; adoption of control instruments; and contractual inspection manual. Other factors interfere negatively in this process, namely: the lack of broad knowledge of the legislation; lack of clarity and precision in the description of the contracted objects; and lack of training for contract inspectors. Given this, it is considered that there is much to be improved and that there must be an effort by public

organizations to minimize failures and enhance the positive aspects in order to improve the performance of public contracts.

KEYWORDS: Public procurement; administrative contracts; inspection.

1 I INTRODUÇÃO

O presente estudo visa analisar os fatores relacionados ao desempenho da fiscalização dos contratos administrativos em uma organização pública brasileira. O acompanhamento das contratações públicas é fundamental para garantir a qualidade na execução contratual e, por consequência, o desempenho dessas organizações.

No setor público, as compras e contratações ocorrem com base em legislação e seguem um processo licitatório, definido pela Lei de Licitações nº 8666, de 21 de junho de 1993, que concluído com êxito gera um contrato administrativo, com o qual nascem os direitos e as obrigações das partes e o papel do fiscal.

A fiscalização dos contratos administrativos não é uma tarefa fácil (Marinho, 2013) o que exija do fiscal constante atualização e desenvolvimento de competências. Autores apontam fatores que, direta ou indiretamente, podem influenciar no desempenho da fiscalização dos contratos administrativos e, por consequência, da organização como um todo.

Um dos fatores é a qualificação do fiscal de contrato (BARRAL, 2016 e RIBEIRO, 2014), tendo em vista que essa atividade exige conhecimento legal, de processos e competências específicas (MARINHO, 2013; GONÇALVES, 2006 e VIEIRA, 2014)

Outro aspecto é a existência de manual de fiscalização e gestão de contratos, como elemento fundamental para orientar os agentes públicos no acompanhamento dos contratos (ESPINOZA, 2016). Assim como a adoção de instrumentos de controles (IN nº 02/2008) e a manutenção de histórico de qualidade (ARAÚJO e RODRIGUES, 2012; COSTA, 2013).

Silva (2011) também destaca a importância da definição clara e precisa do objeto, como um fator influenciador do desempenho contratual e funcional do fiscal de contrato.

Dessa forma, percebe-se a existência de elementos que contribuem para que o desempenho da atividade de fiscalização contratual flua, de forma a atingir o objetivo pretendido, evitando a responsabilização dos agentes envolvidos e garantindo a eficiência tão almejada pela Administração Pública, em todas as esferas de governo.

Comumente há disseminação da percepção de ineficiência quando se fala em contratações públicas federais. Por ser uma atividade normatizada com elevada rigidez de interpretação e pouco espaço para inovações, priorizando o cumprimento da lei, com pouca atenção aos resultados, por vezes é tratada como uma atividade pouco valorizada (Motta, 2010).

Confirma Barral (2016, p. 6), ao concluir que os "contratos administrativos celebrados pela Administração Pública (….) constituem um ponto bastante sensível". Alega ainda que não é rara a veiculação, por meio da mídia, de escândalos de corrupção envolvendo

processos de licitação e termos contratuais.

Assim, este estudo visa identificar fatores relacionados ao desempenho da fiscalização dos contratos administrativos em uma organização pública brasileira. Especificamente, visou compreender o processo e os mecanismos de gestão e fiscalização dos contratos; as dificuldades enfrentadas pelo fiscal de contrato no desempenho de suas atividades; e as principais ocorrências na execução dos contratos.

Espera-se, que a partir dos achados, esta pesquisa identifique lacunas e alternativas que possam reduzir e corrigir problemas relacionados à gestão e fiscalização de contratos. A relevância deste estudo se dá na medida em que é elevada a participação das organizações públicas na economia brasileira, visto que o governo é um comprador em escala (COSTIN, 2010). Assim como pela importância estratégica das compras e contratações para o desempenho das organizações públicas (TADELIS, 2012).

2 | ASPECTOS TEÓRICOS

2.1 Contratos Administrativos: definição, requisitos e características

No setor público, as compras e contratações se concretizam com o contrato administrativo que, para Mazza (2012) e Di Pietro (2009), diz respeito aos contratos celebrados pela administração com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direito público.

Conforme Meirelles (1991), o contrato é uma consequência da licitação, e, por isso, deve manter as condições previstas no edital, conforme preconizam os art. 44 §2º e 54 da Lei nº 8.666/93, estabelecendo, previamente e levados ao conhecimento público, direitos, deveres e particularidades a que serão submetidos o executante do objeto licitado, antes da apresentação da proposta.

Todo contrato administrativo deve manter seu vínculo com o edital, que, portanto, deve ser bem completo, no sentido de oferecer uma descrição detalhada do objeto e demais critérios estabelecidos pelo art. 55 da Lei de licitações (cláusulas necessárias). Na visão de Justen Filho (2009), embora a lei utilize a expressão cláusulas necessárias, são consideradas de fato obrigatórias as que correspondem aos incisos I, II, III, IV e VII, apresentados abaixo:

> Art.55. São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:
>
> I - o objeto e seus elementos característicos;
>
> II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;
>
> III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;
>
> (...)

> IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;
>
> exigidas;
>
> VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

É válido ressaltar que para que um contrato tenha valor, é necessário que não contrarie a determinação legal, que seu objeto seja lícito e possível, que as partes sejam capazes de atender aos requisitos e princípios fundamentais legalmente estabelecidos.

A Lei 8666/93 apresenta e Santos (2015) destaca que as características fundamentais dos contratos administrativos são: presença da administração pública como ente público; finalidade pública; obediência à forma; procedimento legal; natureza de contrato de adesão; natureza *intuitu personae*; presença de cláusulas exorbitantes e mutabilidade.

A esse respeito, Di Pietro (2014) afirma que as cláusulas exorbitantes estão presentes nos contratos administrativos, mesmo que não seja de forma explícita, pois essas são indispensáveis para assegurar a supremacia do Poder Público e a prevalência do interesse público sobre o particular.

Das cláusulas exorbitantes nasce a figura do fiscal de contrato, como agente ativo na promoção da eficiência das contratações públicas, tendo em vista que "a simples contratação não atende à finalidade se a execução contratual não for adequada e certa" (RIBEIRO, 2014, p.2). Para tanto, espera-se que haja, na Administração Pública, uma adequada gestão e fiscalização de contratos.

2.2 Aspectos sobre gestão e fiscalização de contratos

À Administração é conferido o dever de acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos administrativos por ela celebrados. Essa fiscalização contratual envolve a atuação de três agentes, conforme propõe a IN nº 02/2008, alterada pela Instrução Normativa nº 06/2013, que assim define e diferencia esses personagens:

> I. Gestor do Contrato: servidor designado para coordenar e comandar o processo da fiscalização da execução contratual;
>
> II. Fiscal técnico do contrato: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização o objeto do contrato; e
>
> III. Fiscal administrativo do contrato: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato a fiscalização dos aspectos administrativos do contrato. (Brasil, 2008).

Contudo, não há na doutrina uma diferenciação clara desses núcleos da fiscalização, ficando a cargo de cada administrador público decidir pela segregação ou não das funções de fiscal e gestor de contrato, desde que as competências sejam definidas de modo que os fiscais tenham clareza de suas responsabilidades e obrigações (Barral, 2016, p. 63).

O TCU, Acórdão nº 2.296/2014-P, considera como uma boa prática administrativa, a separação em agentes distintos, das atividades de fiscalização e de supervisão do contrato,

uma vez que favorece o controle e a segurança do procedimento de liquidação de despesa.

Vieira (2014) e Barral (2016) destacam que os agentes públicos, com atribuição de gestor e de fiscal de contratos, são as duas figuras centrais do processo de garantia da eficiência e do resultado da contratação pública. Isto porque a atuação está atrelada ao acompanhamento da execução contratual, verificação do emprego das quantidades e das qualidades indicadas na proposta, bem como o cumprimento de todas as demais obrigações legais para que o interesse público expressado em cada contrato não seja desvirtuado.

Tendo em vista a relevância da fiscalização da execução dos contratos administrativos, alguns estudos como os de Araújo e Rodrigues (2012) e Silva (2015) têm procurado entender o processo e apontar as principais deficiências na gestão dos contratos públicos, com o intuito de propor sugestões e medidas de aprimoramento desse processo.

Ribeiro (2014) e Barral (2016) chamam a atenção para a qualificação em uma boa condução da fiscalização contratual, tendo em vista que essa atividade exige constante atualização e desenvolvimento de competências (MARINHO, 2013). Além disso, a qualificação representa, segundo Ribeiro (2014), um valor infinitamente menor que o peso de um processo de ressarcimento ao erário.

Outro fator que afeta o desempenho da fiscalização contratual é a manutenção de manual atualizado de fiscalização e gestão de contratos, com vistas a orientar os agentes públicos no acompanhamento dos contratos firmados com a instituição. Para Silva (2015, p.69), o manual de fiscalização de contratos é “uma forma de se utilizar procedimentos padronizados de controle, com o fim de facilitar o monitoramento dos contratos e promover a memória da instituição”.

A definição clara e precisa do objeto e a publicação do edital são, na visão de Silva (2011), fatores que também influenciam no desempenho dos fiscais da fiscalização dos contratos administrativos.

Outros aspectos como registros de ocorrências relacionadas à execução do contrato, são interferências necessárias à regularização das faltas ou defeitos encontrados. No caso de decisões e providências que ultrapassem a competência do fiscal deve-se encaminhar aos seus superiores, em tempo hábil, para adoção das medidas cabíveis (Lei 8.666/93, art.58, §§1º e 2º e IN 02/2008, § 3º).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa teve caráter exploratório com abordagem qualitativa, pois visou analisar o processo de fiscalização de contratos em um Instituto Federal de Minas Gerais, sediado em Montes Claros, a partir dos mecanismos de gestão e fiscalização dos contratos e identificação de possíveis causas que dificultam a execução dos processos afetando o desempenho dos contratos. Para isso utilizou-se da pesquisa documental em documentos

institucionais e entrevista com fiscais de contrato da organização.

A pesquisa documental abrangeu, leis, decretos, instruções normativas, manual de gestão e fiscalização e processos administrativos de contratações de serviços contínuos autuados pelo IFNMG.

A pesquisa de campo deu-se a partir de entrevistas semiestruturadas aplicadas aos servidores que atuam na fiscalização dos contratos continuados, firmados pelo Instituto no período de 2012 a 2016, contratos que possuem duração de, pelo menos, um ano. Todas as entrevistas foram realizadas, gravadas e transcritas com a autorização dos entrevistados no ano de 2017.

Para análise das principais ocorrências no processo de fiscalização de contratos dessa instituição, foram consideradas as informações das partes - contratante e contratada, visando identificar se houve coerência entre essas cláusulas e a execução e fiscalização dos contratos e informações dos servidores responsáveis pela gestão e fiscalização de contratos administrativos do IFNMG que apresentaram ocorrências. De forma resumida, o quadro 1 demonstra a maneira como foi operacionalizada a pesquisa a partir dos objetivos.

Objetivos propostos	Estratégias
Processo e mecanismos de fiscalização dos contratos do IFNMG	• **Pesquisa documental**: autos de processos administrativos; manuais de procedimentos, como o Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do IFNMG; memorando, publicações realizadas. • **Entrevista semiestruturada**: fiscais de contratos de serviços continuados do IFNMG.
Dificuldades enfrentadas pela fiscalização de contrato no desempenho de suas atividades	• **Entrevista semiestruturada**: fiscais de contrato de serviços continuados do IFNMG.
Ocorrências na execução dos contratos administrativos e sua relação com a fiscalização contratual.	• **Documentos**: processos Administrativos de Contratações de serviços continuados do IFNMG, Termos de Contratos. • **Entrevista semiestruturada**: fiscais de contratos de serviços continuados.

Quadro 1 – Operacionalização da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

As informações colhidas foram organizadas e analisadas a partir da análise dos documentos e citações das falas dos sujeitos da pesquisa, apresentadas na próxima seção.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente realizou-se o levantamento dos contratos administrativos existentes com duração de, pelo menos, um ano. Foi identificado o total de dezessete (17) contratos, cujas execuções eram acompanhadas por doze (12) fiscais técnicos.

O roteiro entrevista possuía aspectos relacionados ao perfil dos servidores

envolvidos na fiscalização de contratos; a percepção dos entrevistados quanto à relevância da fiscalização contratual; a preparação dos agentes para o desempenho da fiscalização contratual; o suporte à fiscalização contratual; e as contribuições e as dificuldades da fiscalização de contratos. Mas o foco da análise deste artigo se deu nos últimos três aspectos.

Dos servidores fiscalizadores, mais da metade (7) possuíam formação superior universitária. Fator positivo, pois a formação contribui para o servidor no exercício de suas funções de fiscalização dos contratos, uma vez que facilita o processo de aprendizagem.

4.1 Processos e mecanismos de fiscalização

Na busca pela compreensão do processo e dos mecanismos de gestão e fiscalização dos contratos, foi possível identificar certa sobrecarga de atividades para alguns fiscais, em virtude do quadro funcional ser restrito, espelhado no reduzido número de fiscais técnicos, inclusive na sobrecarrega de responsabilidade em mais de um contrato.

Após algumas tentativas de configuração de uma equipe fiscalizadora, percebida pelas alterações de portarias de fiscais e pela fala dos entrevistados, a fiscalização dos contratos passou a ser realizado por uma equipe composta por três agentes principais: o Fiscal Técnico, o Fiscal Administrativo e o Gestor de Contratos, conforme estabelece a IN nº 2/2008, alterada pela IN nº 06/2010.

Nessa nova formatação, o Gestor de Contratos e o Fiscal Administrativo são representados pelos mesmos servidores em todos os contratos, e desempenham as atribuições definidas pelo Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do IFNMG, elaborado com base na IN 2/2008, alterada pela IN 06/2010, ainda vigente. Já para o exercício da função de fiscal técnico, é designado servidor que exerce uma função "principal" na instituição e que, após designação, passa a ter a responsabilidade de fiscalizar a execução de um contrato específico, ou seja, para cada contratação, é designado um servidor para acompanhar, tecnicamente, sua execução.

Essa configuração de equipe fiscalizadora contribuiu para melhorar o processo de fiscalização, diminuindo a sobrecarga de tarefas, o que foi também ratificado em relatos da maioria dos fiscais (9), conforme trechos a seguir:

> (...) eu vejo como positivo, porque são várias pessoas cuidando do mesmo assunto, são visões diferentes, são pessoas que estão ali para isso, para mim favorece, porque você tem pessoas específicas na dúvida, na dificuldade, nas ocorrências para recorrer, e eles também têm a quem recorrer, quando não compete a eles a resolução (...) (Entrevistado 9).

> A inclusão das figuras do gestor de contrato e do fiscal de contrato ajudou muito, porque o fiscal técnico(...) já tem muitas atribuições(...) porque sei que tem alguém que me dá esses suportes, que cuida de toda a documentação, de elaborar minutas de Termos Aditivos, de preocupar com a parte da publicação, então ajuda bastante. (Entrevistado 8).

A implementação da configuração da equipe e dos papéis de cada agente contribuiu também para padronização do fluxo de procedimentos e para o registro das informações, conforme observado na consulta aos processos administrativos.

Araújo e Rodrigues (2012) e Costa (2013), explicam que o registro de informações pode contribuir para a manutenção de um histórico de qualidade dos serviços ou dos fornecimentos realizados e possibilitar o bom êxito da fiscalização.

Contudo, não foi mencionada pelos fiscais entrevistados a manutenção de um registro próprio de ocorrências, conforme determinam o art. 67, §1o da Lei 8666/93 e o item 1.2 I do Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do IFNMG. Dois dos entrevistados, após questionados sobre o registro de ocorrência, afirmaram possuir uma pasta onde são arquivados todos os documentos referentes às ocorrências relacionadas à(s) sua(s) fiscalização(es).

A esse respeito, Furtado (2007) esclarece que caberá ao representante da Administração responsável pela fiscalização da execução do contrato, anotar, em registro próprio, todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando as ações necessárias à regularização das faltas ou defeitos observados, encaminhando as superiores o que ultrapassar a sua competência, conforme reza o art. 67 §1o da Lei de Licitações e Contratos.

Posto isso, identificou-se que o Instituto não possui um Programa informatizado específico para auxiliar os fiscais no registro, controle e acompanhamento da fiscalização. E, embora o uso de mecanismos seja variado, observa-se que a maioria dos fiscais utiliza as planilhas eletrônicas, que, segundo relato de um dos entrevistados, não se demonstram adequadas para controlar os serviços fiscalizados, conforme discorre a seguir:

> Infelizmente não temos um programa (...) específico para o acompanhamento, inclusive há uma deficiência muito grande nesse sentido (...) então só com esses programas aí que teríamos um acompanhamento mais fiel do cumprimento (...) utilizo, porém, um instrumento que não é o adequado, não é eficiente, que seria uma planilha do Excel. (Entrevistado 8).

Cabe esclarecer, todavia, que a adoção de instrumento apropriado ao controle da execução contratual pode estar associada à complexidade do objeto que difere entre os contratos. Contudo parece ser esta uma prática de outros Institutos também.

4.2 Conhecimento e suporte sobre fiscalização contratual

O dinamismo da temática sobre contratos administrativos é marcado pelas constantes alterações na legislação e exige atualização permanente do fiscal, que precisa ser conhecedor das especificações relativas à execução do que está sendo contratado, além de estar ciente das suas responsabilidades.

Com base nessa afirmação, buscou-se entender o processo de capacitação e/ou treinamento dos fiscais e, verificou-se que muitos não se submeteram a treinamento ou capacitação para o exercício dessa atividade, conforme trecho destacado a seguir: “Não.

treinamento não, (...) foi repassado para nós algumas instruções da própria legislação acerca da fiscalização de contrato, as obrigações do fiscal, mas passou por escrito, não foi feito nenhum momento de treinamento” (Entrevistado 2).

Neste caso, as instruções para o ofício de acordo com os fiscais, ocorreu com o repasse de informações pelo fiscal anterior e na prática, como descreve um dos entrevistados: “Aqui vai sendo assim, por tentativa de erro e acerto, ai deu errado, ah não era desse jeito que deveria fazer” (Entrevistado 3).

Esse tipo de “capacitação” também pode estimular a manutenção de falhas e erros que, porventura, tenham sido cometidos pelo fiscal anterior. Enfim, considera-se importante que haja esse repasse para familiaridade e abstração das particularidades da contratação, mas não substitui um treinamento técnico sobre o objeto e o conhecimento da legislação. Este, aliás, é outro fator que tem sido relegado pelos fiscais, conforme apontam as informações da entrevista, em que a maioria deles alegou não ter um conhecimento aprofundado da legislação e apenas um afirmou conhecer de forma superficial.

Outro quesito de fundamental influência na execução dos contratos e, consequentemente na fiscalização desses, é o suporte dado pelos documentos precedentes, tais como, Edital, Termo de Referência, Projeto Básico e Termo de Contrato. Faz-se necessário que estes documentos sejam bem elaborados/adequados, no sentido de oferecer respostas a todas as ocorrências de possível previsão relacionada à contratação em questão.

Considerando isso, 5 (cinco) dos entrevistados consideram falhos os documentos, como editais e contratos, por apresentarem lacunas que dificultam a atuação dos fiscais, tais como falta de informações e/ou esclarecimentos quanto ao procedimento adequado em determinadas situações, o que pode indicar a necessidade de revisão dos documentos referentes às contratações, especialmente em relação às peculiaridades dos contratos mais complexos. Nesse sentido, entende-se pertinente a participação do fiscal de contrato na elaboração destes documentos e um prévio conhecimento sobre o objeto contratado para que possa contribuir com conhecimento acerca das contratações.

Outro fator essencial à garantia do bom êxito nas fiscalizações contratuais, de acordo com a maioria dos estudiosos da área, é o suporte oferecido pela existência e atualização de manual de fiscalização. Este quesito é atendido pelo IFNMG, por meio da existência e divulgação, no sítio eletrônico, do Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos, publicado no ano de 2015, em que constam conceitos, exigências legais e atribuições dos agentes responsáveis pela fiscalização dos contratos, considerando as determinações estabelecidas por legislações recentes.

Percebe-se, todavia, conforme resultados da entrevista, que a maioria dos entrevistados não costuma recorrer ao manual de fiscalização de contratos para sanarem suas dúvidas. A grande incidência de fiscais que não recorrem ao Manual de gestão e Fiscalização de Contratos pode ser justificada pela falha no meio utilizado para divulgação

desse manual, bem como a ausência de capacitação, ou mesmo no interesse de alguns servidores, tendo em vista que alguns respondentes alegaram desconhecimento da existência deste documento.

4.3 Fatores influenciadores da fiscalização contratual

Para atuarem na fiscalização de contratos, os servidores públicos são designados e convocados por meio de portarias. Em algumas situações, fiscais que não possuem formação acadêmica na área de conhecimento do objeto do contrato, assumem a função seja pela ausência de servidor com competência técnica específica, ou pelo restrito quadro funcional, que justifica, ainda, o fato de um servidor público atuar como fiscal em mais de um contrato.

Com base no exposto, buscou-se conhecer se há dificuldade por parte do servidor público em aceitar ser fiscal de contrato, seja no contrato atual ou algum anterior. Sete (7) dos entrevistados declararam não terem tido dificuldades em aceitar a fiscalização, conforme se segue:

> (...) tecnicamente eu não tive dificuldades (...) o fato de esse último contrato estar relacionado a minha área de formação favoreceu a minha atuação como fiscal, porque o que a gente cobra tecnicamente já faz parte de sua profissão né, então a gente já sabe bem o que tem que ser cobrado (...) (Entrevistado 1).

A facilidade em aceitar a atribuição de fiscal de contrato apontada pelos entrevistados foi atribuída ao fato dos serviços fiscalizados se relacionarem diretamente à função no setor, à formação acadêmica, bem como ao fato de já terem assumido essa função em outros contratos.

Todavia, os fiscais que encontraram dificuldades em aceitar a atribuição de fiscalização dos contratos, apresentaram os principais fatores: a incompatibilidade entre a função na instituição e o objeto fiscalizado; o desconhecimento da legislação que rege a fiscalização de contratos; o fato de atuarem a pouco tempo de exercício na instituição; a falta de conhecimento técnico do objeto fiscalizado; a falta de comunicação prévia à designação para a atribuição de fiscal; e assumir a fiscalização de contrato em andamento.

> Eu não tive a oportunidade de aceitar, quando a gente perguntava de forma informal, a mais qualquer servidor público tem que aceitar, eu não penso que é bem assim, talvez realmente tenha alguma regulamentação a respeito disso, mas eu acho que cabe a quem está à frente da gestão pensar a questão do perfil, pensar também na perspectiva do outro, o que o outro está te apresentando com relação a perfil, a disponibilidade, fazer na instituição um levantamento de quem já tem fiscalização de quem não tem, pensar todas essas questões, e no meu caso não foi pensado nem proposto (Entrevistado 9).

Em relação às dificuldades enfrentadas na execução da fiscalização dos contratos administrativos foram: a falta de capacitação e conhecimento das leis; a formação técnica

e cargo diverso dos serviços fiscalizados; e a imposição para assumir a atribuição de fiscalizar contratos.

As instituições públicas devem indicar para fiscalização de contrato aquele servidor que seja adequado para fiscalizar determinado contrato, em termos de qualificação e/ou afinidade com o objeto ou, caso inexista esse servidor, aquele que a gestão entenda ter maior capacidade de executar adequadamente a fiscalização e ainda administrar os conflitos advindos da relação contratual.

A falta de clareza e/ou brechas da legislação foram apontados, pelos fiscais de contratos, como sendo o fator externo que mais interfere no desempenho da fiscalização contratual, seguido pela falta de esclarecimento das empresas quanto ao seu papel e/ou quanto ao papel do fiscal e a morosidade das empresas na apresentação de documentos.

4.4 Análise das ocorrências na execução dos contratos do IFNMG

Das principais ocorrências durante o processo de execução da fiscalização dos contratos administrativos, foi possível extrair que para elaboração dos documentos relativos à contratação, como editais, termos de referência e contratos, são adotados os modelos divulgados pela AGU, o que pode implicar em fator positivo, tendo em vista, principalmente, a padronização dessa documentação.

Identificou-se, em várias situações, o controle efetivo do fiscal de contrato em relação ao saldo, para o qual se têm tomadas as devidas providências para que não seja extrapolado, ou comunicado tempestivamente ao servidor competente para medidas necessárias.

Outro ponto extraído da consulta aos processos foi a aparente evolução em relação ao início dos procedimentos para prorrogação contratual. Observou-se controle maior sobre essa questão, pois os procedimentos têm sido iniciados em tempo hábil para efetivação da renovação ou nova contratação, enquanto nos processos mais antigos, o momento em que ocorriam os primeiros passos para as renovações não favoreciam o andamento normal dos procedimentos para renovação ou nova contratação, se necessária.

Já com foco voltado para a identificação das ocorrências foram apontadas algumas categorias de análise, aspectos observados e a identificação de complexidade dos contratos, conforme demonstrado no quadro 2:

Categoria	Aspectos observados	Tipo de contrato/ complexidade
Conformidade	Falta de documentação Despreparo técnico	Alta/Média/Baixa
Legalidade	Não aplicação de sanções	Alta
Resultado – desempenho dos serviços	Atrasos Qualidade dos serviços	Alta/Média

Quadro 2 – Ocorrências observadas nos processos administrativos.

Fonte: elaboração própria.

Elencou-se as principais ocorrências identificadas na execução e fiscalização dos processos administrativos, referentes às contratações de serviços de natureza continuada, firmados no período de 2012 a 2016, autuados no Instituto.

Considerou-se de alta complexidade os processos que exigem um acompanhamento diário, em especial aqueles que apresentam contratação de mão de obra terceirizada. Como de média complexidade, os contratos de concessão de espaço físico para exploração comercial, que requer um acompanhamento frequente do fiscal, mas não exigem preocupação com questões trabalhistas. Enquadrou-se em baixa complexidade os contratos que, embora contínuos, são de fácil apuração e requer do fiscal uma atuação menos frequente, normalmente uma vez por mês para ateste das faturas, como é o caso do contrato de fornecimento de energia elétrica.

No Quadro 3 é apresentado as principais ocorrências, providências tomadas, observações ressaltadas e as vinculações aos aspectos legais.

OCORRÊNCIAS	PROVIDÊNCIAS	OBSERVAÇÕES	PROCEDIMENTO LEGAL
Atraso na entrega de documentação necessária ao ateste de nota ou pagamento	Notificação à empresa contratada, solicitando regularização e comunicando as penalidades previstas pela legislação em caso de descumprimento.	Percebe-se o não cumprimento do prazo estipulado. Ressalta um caso em que a empresa continuava irregular mais de um mês depois da notificação, que estipulou prazo máximo de 5 dias para a regularização. Na maioria das ocorrências, a documentação é anexada ao processo sem informação de data de apresentação pela empresa.	1. Comete infração administrativa nos termos da Lei nº 8.666, de 1993 e da Lei nº 10.520, de 2002, a Contratada que: 1.1. inexecutar total ou parcialmente qualquer das obrigações assumidas em decorrência da contratação; (...) 1.2 A Contratada que cometer qualquer das infrações discriminadas no subitem acima ficará sujeita, sem prejuízo da responsabilidade civil e criminal, às seguintes sanções: 1.2.1. advertência; 1.2.2. multa; 1.2.3. suspensão de licitar e impedimento de contratar com o órgão(IFNMG) ou entidade Contratante, pelo prazo de até dois anos; 1.2.4- impedimento de licitar e contratar com a União com o consequente descredenciamento no SICAF pelo prazo de até cinco anos; 1.2.5- declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública; (...) 2. A aplicação de qualquer das penalidades previstas realizar-se-á em processo administrativo que assegurará o contraditório e a ampla defesa à Contratada, observando-se o procedimento previsto na Lei nº 8.666, de 1993,e subsidiariamente a Lei nº9.784, de 1999. 2.1. A autoridade competente, na aplicação das sanções, levará em consideração a gravidade da conduta do infrator, o caráter educativo da pena, bem como o dano causado à Administração, observado o princípio da proporcionalidade. 2.2. As penalidades serão obrigatoriamente registradas no SICAF.
	Aplicação de penalidade: NÃO		
Reclamação dos usuários quanto a qualidade dos serviços prestados	Notificação à empresa contratada, solicitando regularização e comunicando as penalidades previstas pela legislação em caso de descumprimento.	Visualiza-se uma atuação ativa do fiscal, no sentido de conhecer e exigir da empresa o cumprimento de obrigações firmadas em contrato. Contudo, essas ocorrências talvez indiquem a necessidade de maior acompanhamento do cumprimento pela contratada, após a notificação, tendo em vista que em alguns processos foram identificados documentos que indicam a permanência de irregularidades notificadas, e, outros casos, ausência de documentos que comprovem seu cumprimento.	
	Aplicação de penalidade: NÃO		
Parecer favorável à renovação contratual com empresa que ainda está com restrição	Emissão de parecer do fiscal técnico manifestando-se favorável a renovação do contrato, embora tenha havido ocorrências para as quais foi procedida a notificação e consequente penalização da empresa	Visualiza-se nesta situação, uma atitude arriscada dos fiscais de contrato, ao apresentar parecer favorável à renovação contratual com empresa que possivelmente se encontrava em situação irregular frente as suas obrigações como contratada, já que há documentos que comprovem a regularidade da empresa.	
	Aplicação de penalidade: NÃO		

Empresa Restrição no SICAF	Solicita da empresa regularização do SICAF; Comunica ao Ordenador de Despesas, solicitando autorização para pagamento, que é realizado após autorização. Solicita notificação à empresa para regularização das pendências. Aplicação de penalidade: SIM	Percebe-se o cuidado de não realizar pagamento sem apresentação de SICAF válido ou autorização do Ordenador de Despesas. Todavia, há casos em que a regularização não é comprovada em processo, ou seja, não se sabe se a empresa regularizou a situação após a notificação. Identificou-se ainda, casos em que a mesma empresa foi notificada em diversas ocasiões a regularizar o SICAF, caracterizando reiteração de faltas.	I – Constatando-se, junto ao SICAF, a situação de irregularidade do fornecedor contratado, deve-se providenciar a sua advertência, por escrito, no sentido de que, no prazo de cinco (5) dias úteis, o fornecedor regularize sua situação ou, no mesmo prazo, apresente sua defesa; (...) IV – Persistindo a irregularidade, a Administração deverá adotar as medidas necessárias à rescisão dos contratos em execução, nos autos dos processos administrativos correspondentes, assegurada à contratada a ampla defesa; V – Havendo a efetiva prestação de serviços ou o fornecimento dos bens, os pagamentos serão realizados normalmente, até que se decida pela rescisão contratual, caso o fornecedor não regularize sua situação junto ao SICAF; VI – Somente por motivo de economicidade, segurança nacional ou outro interesse público de alta relevância, devidamente justificado, em qualquer caso, pela máxima autoridade do órgão ou entidade contratante, não será rescindido o contrato em execução com empresa ou profissional inadimplente no SICAF. (IN 02/2010 e alterações) e Cláusulas Contratuais. São motivos para a rescisão do presente Contrato, nos termos do art. 78 da Lei n° 8.666, de 1993: VII- o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º do art. 67 da Lei nº 8.666, de 1993;
Análise das planilhas de custos e formação de preço*	É solicitado a vários atores a análise das planilhas de formação de preços. Aplicação de penalidade: NÃO	Há um indicativo de confusão quanto à responsabilidade em relação à análise das planilhas de formação de preço, ou de ausência de pessoa com preparação técnica para essa função.	O Manual do IFNMG apresenta como critério para revisão e repactuação, a avaliação de cada item que compõe a planilha de custos e formação de preços para determinar sua variação e impacto proporcional no preço total praticado. Entretanto, não foi identificado nesse, ou em outra normativa, regulamentação que define de quem é a responsabilidade pela análise das planilhas de custo e formação. Contudo o procurador federal do IFNMG recomenda em seus pareceres que essa análise seja realizada pelo contador ou outra pessoa com qualificação técnica.
Atraso no pagamento de aluguel **	Notificação à empresa, solicitando regularização e comunicando as penalidades previstas pela legislação em caso de descumprimento. Aplicação de penalidade: NÃO	Observou-se nessas situações que os recolhimentos de multas eram devidamente cobrados, conforme regulamenta os documentos precedentes da contratação. Ocorre que, pode-se perceber a ocorrência de vários documentos notificando a empresa a quitar os seus débitos em relação à contratação, ou seja, reincidentes notificações, nas quais previa as penalidades as quais as empresas se incorriem em caso de não cumprimento da notificação inclusive em caso de reincidência na infração.	A concessionária pagará à concedente até o 10º (décimo) dia do mês subsequente ao vencimento, um valor mensal (...) referente aos custos com aluguel (...) O atraso no pagamento do valor ensejará a aplicação de multa de 10% (dez por cento), correção monetária e juros de 1% (um por cento) ao mês, calculado “pro rata die”, incidentes sobre o valor em atraso. São motivos para a rescisão do presente Contrato, nos termos do art. 78 da Lei n° 8.666, de 1993: VII- o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º do art. 67 da Lei nº 8.666, de 1993;

Atraso na apresentação de garantia contratual	Correspondências eletrônicas e notificações à empresa, solicitando apresentação da garantia e comunicando as penalidades previstas pela legislação em caso de descumprimento Aplicação de penalidade: NÃO	Percebeu-se que em várias ocorrências a garantia contratual foi apresentada fora do prazo estipulado na notificação. Contudo não foram identificados casos que ultrapassem o limite estabelecido por lei para rescisão contratual.	O atraso superior a 30 (trinta) dias para apresentação da Garantia Contratual válida, autoriza a Contratante a promover a rescisão deste Termo de Contrato por descumprimento ou cumprimento irregular de suas cláusulas, conforme dispõem os incisos I e II do art. 78 da Lei 8666, de 1993.

Quadro 3 - Principais ocorrências na execução dos contratos do IFNMG.

Fonte: Elaboração própria.

Da análise das ocorrências identificadas, pode-se perceber que há resistência à aplicação de sanções às empresas infratoras ou o desconhecimento da legislação que rege a matéria, tendo em vista que parte das ocorrências seriam passíveis de penalização, considerando, principalmente, a questão do cometimento reiterado de faltas na execução do contrato, para o qual o art. 78 da Lei n° 8.666, de 1993, considera motivo para a rescisão contratual.

A respeito das penalidades previstas por lei, percebeu-se, a partir da consulta aos processos e mesmo na fala dos fiscais, que muitos entendem que a notificação é uma penalidade. Alguns dos fiscais que afirmaram ter penalizado a empresa, estavam, na verdade, referindo-se à notificação dirigida à empresa, no qual é cobrada a regulamentação desta em conformidade com as cláusulas contratuais e/ou com a legislação.

Ainda sobre a questão da resistência à aplicação de penalidades, entende-se que pode ser também atribuída à burocracia ou custo presente nesse processo, que poderá, a depender do tipo de sanção, levar a Administração a recorrer a nova licitação e inclusive a permanecer, até a conclusão desse novo processo, sem a prestação desses serviços. Considerando Girth (2014), o gestor público pode não estar disposto a sancionar o contratado pelo desempenho insatisfatório preferindo optar por mecanismos informais ou até mesmo ignorar o problema.

A aparente ausência de pessoa qualificada para a análise das planilhas de formação de preço pode ratificar a necessidade de capacitação apontada pelos fiscais, inclusive, como principal fator que interfere no desempenho da fiscalização na instituição estudada.

Outro fator apontado pelos fiscais como dificultador do processo de fiscalização é a falta de esclarecimento das empresas quanto ao seu papel e do fiscal de contratos. Isto pode ser confirmado pela morosidade na apresentação de documentos e de manifestação quando solicitada pelo fiscal, pelos constantes apontamentos de restrições no SICAF e pelas reclamações realizadas por usuários dos serviços prestados.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar fatores relacionados ao desempenho da fiscalização dos contratos administrativos de um Instituto Federal brasileiro. A qualidade das aquisições de bens e contratações de serviços públicos pode impactar positiva ou negativamente no desempenho organizacional, por isso a importância de conhecer seus determinantes visando minimizar falhas nas contratações públicas.

Isso evidencia a função da fiscalização que tem como finalidade garantir o cumprimento do objeto licitado, em conformidade com os termos contratuais e com foco na economicidade. Contudo, as atividades inerentes às contratações realizadas pelos órgãos públicos apresentam grandes volumes de especificidades, que fazem com que a fiscalização dos contratos administrativos não seja uma tarefa fácil, exigindo do fiscal constante atualização e desenvolvimento de competências.

Na busca pela compreensão do processo e dos mecanismos de gestão e fiscalização dos contratos do IFNMG, foi possível identificar, que, no início, havia certa sobrecarga de atividades para alguns fiscais e, posteriormente, a metodologia de trabalho foi adequada, o que contribuiu para melhorar o processo de fiscalização e para a padronização do fluxo de procedimentos. Contudo, existem fatores a serem trabalhados para alterar o desempenho do processo de fiscalização.

Buscou-se evidenciar elementos que podem influenciar no desempenho da fiscalização dos contratos administrativos, dentre eles foram destacados: a qualificação do fiscal de contrato, tanto em relação ao entendimento da legislação quanto à capacitação técnica; a manutenção de manual atualizado de fiscalização e gestão de contratos; a adoção de instrumento de controle; a manutenção de histórico de qualidade e a definição clara e precisa do objeto.

Quanto a aspectos negativos, apontou-se: a falta de capacitação, especialmente, em virtude do aparente despreparo frente a necessidade de aplicação de penalidades; a falta de clareza e precisão dos objetos contratados; de falhas e lacunas nos documentos de contratação; formação e competências dos fiscais; e a manutenção de manual de fiscalização contratual.

Diante dos aspectos positivos e negativos influenciadores do desempenho na execução da fiscalização de contratos no IFNMG apurados neste estudo, pode-se dizer que o processo na Organização ainda possui aspectos a serem aprimorados. E, acredita-se que esse processo pode se tornar numa sequência de ações positivas na medida em que, conscientes da importância da função, os fiscais busquem por maior conhecimento e atualização das legislações que regem as contratações públicas e os gestores intensifiquem esforços no incentivo a essa qualificação.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Letícia Malta; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. (2012). A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1821.

BARRAL, Daniel de Andrade Oliveira. (2016) Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2441/1/GESCON%20-%20Apostila.pdf.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. Lei Ordinária nº 8666, 21 de junho de 1993. Disponível em: www.planalto.gov.br.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/417-instrucao-normativa-n-02-de-30-de-abril-de-2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, Instrução Normativa 06, de 23 de dezembro de 2013. Altera a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII. Disponível em: http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucaonormativa-no-6-de-23-de-dezembro-de-2013.

COSTA, Antônio França. Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. **Revista do TCU**. n. 127, p. 58-71, mai-ago 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. (2014). Direito Administrativo. 27ª Edição. São Paulo: Atlas.

DI PIETRO. Maria Sylvia Zanella. (2009). Direito Administrativo. 22ª. ed., São Paulo: Atlas.

ESPINOZA, Liliam Marcy de Andrade. (2016). Gestão do Conhecimento para fiscais de contratos na Administração Pública. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_231.pdf

GIRTH, A. M. (2014). A closer look at contract accountability: exploring He determinants of sanctions for unsatisfactory contract performance. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 24, n. 2, p. 317-348, april 2014.

Instituto Federal do Norte de Minas (Org.). (2015). Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos. Montes Claros: IFNMG, Recuperado de <http://documento.ifnmg.edu.br/action.phpkt_path_info=ktcore.actions.document.view&fDocumentId=13546>.

JUSTEN FILHO, Marçal. (2009). Comentários à lei de licitações e contratos administrativos. 13. ed. São Paulo: Dialética.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto; ANDRADE, Emmanuel Paiva de. (2013). Gestão do conhecimento como recurso estratégico para o desenvolvimento de competências: Estudo de caso em uma universidade pública. Disponível em: http://www.inovarse.org/node/1072

MAZZA, Alexandre. (2012). Manual de Direito Administrativo. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva.

MOTTA, Alexandre Ribeiro. (2010). O Combate ao desperdício no gasto público: uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte-americano e brasileiro. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/285965

RIBEIRO, Fernanda Rodrigues Gomes. (2014). A Fiscalização dos contratos gerando eficiência na Gestão. Disponível em: http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1413/ Artigo_ Fernanda%20Rodrigues%20Gomes%20Ribeiro.pdf?sequence=1.

SANTOS, Francineide Josina dos. (2015). Pregão Eletrônico como ferramenta de eficiência administrativa: Um estudo no Instituto Federal de Pernambuco. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/10497.

SILVA, Magno Antônio da. (2011). Óbices do processo de acompanhamento e de fiscalização contratual na Administração Pública: uma análise da liquidação da despesa sob a perspectiva econômica da assimetria da informação. **Revista do TCU**. n. 120, p.68-83, jan-abr 2011.

SILVA, Maria de Jesus Lopes. (2015). Fiscalização de contratos administrativos na universidade federal do Ceará. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/12706

VIEIRA, André Luis. (2014). Gestão de contratos administrativos. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/275407529_Gestao_de_contratos_administrativos

CAPÍTULO 7

LIDERANÇA COMO ELEMENTO DE QUALIFICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO INOVADORA EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

Data de aceite: 01/07/2021
Data de submissão: 04/05/2021

Sued Santos Rocha de Souza
Universidade Federal de Rondônia
Porto Velho – Rondônia
http://lattes.cnpq.br/7910506997743335

Flávio de São Pedro Filho
Universidade Federal de Rondônia
Porto Velho – Rondônia
http://lattes.cnpq.br/9627466972854043

Maria José Aguilar Madeira Silva
Universidade Beira Interior
Covilhã – PortugalORCID iD: 0000-0003-1722-6148

RESUMO: O presente estudo versa sobre uma análise da liderança como elemento de qualificação e participação inovadora em uma organização militar. O objetivo geral aqui é analisar a liderança como elemento de qualificação e participação inovadora em uma organização militar. Para obter resultados neste estudo admite-se como objetivos específicos caracterizar a liderança no comando militar na organização em estudo (1), efetuar a Análise SWOT sobre o desempenho institucional da liderança em face da perspectiva de inovação por Design Thinking (2), e apontar as variáveis cognitivas fundamentais para o exercício de liderança inovadora na organização militar pesquisada (3). Para o desenvolvimento desta tarefa utiliza-se do método analise de conteúdo sobre a liderança e procedimentos relativos ao design Thinking. Como procedimentos para este estudo, foram realizados levantamento webliográficos, apanhados em livros e artigos publicados, documentação da organização estudada, questionários e entrevista. No resultado se conclui que a liderança é um elemento de qualificação e participação inovadora, ao qual encontra-se uma ligação entre a liderança e a inovação em uma organização militar, ressaltando a quebra do paradigma do institucionalismo para a New Public Management. Ao qual por meio desta analise compreende-se a existência de uma nova liderança participativa dentro de uma estrutura hierarquizada. O estudo apresenta quadros e figuras como elementos ilustrativos para a resposta a expectativa proposta. A expectativa deste estudo é oferecer subsídios a pesquisadores sobre os efeitos dessa liderança como elemento Sde inovação dentro de uma organização militar, em face a poucas referências encontradas a respeito da abrangência do tema estudado.

PALAVRAS - CHAVE: Liderança. Capacitação. Design Thinking. Militar. Inovação

LEADERSHIP AS AN ELEMENT OF QUALIFICATION AND INNOVATIVE PARTICIPATION IN A MILITARY ORGANIZATION

ABSTRACT: This study deals with an analysis of leadership as an element of qualification and innovative participation in a military organization. The general objective here is to analyze leadership as an element of qualification and

innovative participation in a military organization. In order to obtain results in this study, it is admitted as specific objectives to characterize leadership in the military command in the organization under study (1), carry out the SWOT Analysis on the institutional performance of the leadership in view of the perspective of innovation by Design Thinking (2), and point out the cognitive variables fundamental to the exercise of innovative leadership in the researched military organization (3). For the development of this task, we use the content analysis method on leadership and procedures related to design Thinking. As procedures for this study, webliographic surveys were carried out, collected in books and published articles, documentation of the studied organization, questionnaires and interview. In the result, it is concluded that leadership is an element of qualification and innovative participation, to which there is a link between leadership and innovation in a military organization, highlighting the breaking of the institutionalism paradigm for New Public Management. Through this analysis it is understood the existence of a new participative leadership within a hierarchical structure. The study presents tables and figures as illustrative elements for the answer to the proposed expectation. The expectation of this study is to offer subsidies to researchers on the effects of this leadership as an element of innovation within a military organization, in view of the few references found regarding the scope of the studied subject.
KEYWORDS: Leadership. Training. Design Thinking. Military. Innovation.

1 | INTRODUÇÃO

A corporação militar que serve de cenário deste estudo se destaca pela credito de confiança junto à população, conforme pesquisa IBOPE (2015) , por sete anos consecutivos. A sua missão histórica se assenta em pilares cuja base são a hierarquia e a disciplina operantes entre líderes e liderados. Inobstante, novos valores se agregam com o tempo, enquanto paradigmas passam a serem rompidos por força da democracia em países resgatados do totalitarismo, porém o caráter da liderança e suas influências sobre a materialização de objetivos institucionais continuam perpétuos.

Envolto a toda presença operacional visível a sociedade encontra-se todo um suporte logístico, que realiza as aquisições necessárias, o pagamento dos serviços prestados, o suporte administrativo. A pergunta a ser respondida aqui é: capacidade técnico profissional e participação podem ser considerados elementos inovadores para a liderança de uma organização militar? Para responder, esta pesquisa traz como objetivo geral, estudar a liderança como elemento de qualificação e participação inovadora em uma organização militar, e os objetivos específicos são caracterizar a liderança no comando militar na organização em estudo (1), efetuar a Análise SWOT sobre o desempenho institucional da liderança em face da perspectiva de inovação por Design Thinking (2), e apontar as variáveis cognitivas fundamentais para o exercício de liderança inovadora na organização militar pesquisada (3).

2 | REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

Este estudo tem como base para fundamentação doutrinaria científica a Teoria Institucionalista, observando-se as características peculiares pertinentes aos regramentos exigidos pelas instituições militares dentro de um escopo prático da liderança.

2.1 Conceitos da Teoria institucional

Levantamento em Pereira (2012) indica que o surgimento da teoria institucional é uma decorrência da forma como as organizações incorporam práticas e normas predominantes no seu ambiente.

Segundo este autor é possível compreender que as organizações passam a serem moldadas pelos modelos de gestão, comportamentos padronizados, e aderência às novas tendências, fazendo com que se obtenha a compreensão de padrões implícitos e à diversidade interna organizacional. Portanto, a institucionalização é o processo transformador de crenças e ações, em regras de conduta social que, após estabelecidas pela aceitação, envolve a padronização comportamental alcançando as relações sociais entre os membros da instituição, de forma controlada, mantendo estável o ambiente. Assim, o citado autor afirma que o fator resultante do institucionalismo decorre do encontro das pressões miméticas, consubstanciadas pelo desejo da assimilação organizacional, consideradas como bem-sucedidas, ou legitimada pelos membros da estrutura em face dos resultados obtidos.

Segundo Carvalho, Vieira e Silva (2012) esta teoria emerge nas ciências sociais a partir de disputas do monopólio da competência cientifica, alinhada a capacidade de falar e agir com legitimidade, sendo ainda diversificada com o passar dos anos entre velho e novo institucionalismo com base nas estruturas de governança. Segundo os autores, esta teoria possui dificuldades para o desenvolvimento de novas ferramentas para novos cenários, sob novas configurações de poder, mantendo-se a forma de priorização simbólica e imperiosa das organizações em obter legitimidade.

2.2 Conceitos oriundos da Teoria New Public Management

O termo *New Public Management*, tem sua origem vinculado ao movimento de reforma da administração governamental durante os idos de 1980 através de uma estrutura consoante ao preceitos da burocracia de Weber Carneiro e Menicucci (2011). Segundo estes autores, no Brasil este conceito também contemplado pela Constituição Federal de 88, exigiu da administração a adoção de concurso para os cargos públicos, resultando em uma mudança de paradigmas.

Para Martins (2015) a *New Public Management* surge pela insatisfação das práticas da administração pública, sendo uma utilização das ferramentas de gestão privada adaptadas para utilização na administração pública. Esta nova administração adaptava-se a uma forma de gestão capaz de tomadas de decisões mais céleres com atrativos

de desenvolvimentos de práticas mais organizadas e possui alguns objetivos como a transparência no planejamento e ações públicas, criação de mecanismos para a partição cidadã, eficácia, qualidade, ética e desenvolvimento, aliadas a uma visão de futuro.

Observada como uma modernização administrativa e institucional surgida durante a década de 80, retratada por Matos (2015) embora por este autor não seja considerada uma teoria, entende como a capacidade de abordar a reconstrução do Estado oriundo das crises e endividamento internacional, iniciando pela Grã-Bretanha a mudança da burocracia tradicionalista pelo gerencialismo do serviço público, configurando-se um modelo gerencial comprometido com a eficiência, efetividade e eficácia.

2.3 Definições sobre Design Thinking

Considerado uma disciplina capaz de promover o bem-estar na vida das pessoas, segundo Vianna *et al*. (2012) o uso desta ferramenta propõe a identificação do problema e a geração de solução. Sendo necessário o mapeamento entre a cultura por um estudo etnográfico, a experiência e os processos de vivencia, possibilitando identificar o problema e propor uma forma de superá-las, o Design Thinking propões pensar fora da caixa, ou seja, fugir do modelo cartesiano em busca de inovar desafiando os padrões existente no qual a solução não deriva da problemática, mas sim molda-se a ela.

Considerada por Lima e De Carvalho (2013) como uma ferramenta envolvedora de consumidores, designer e stakeholders na tratativa de projeção de ideias futuras vindo a serem implementadas para o mercado na busca de uma solução de problema. O Design Thinking é observado por Vianna *et al*. (2012), como os passos capazes de através da imersão, prototipar uma ideação para transformar em resultado, conforme na Figura 1 e Quadro 1 é apresentada sua estruturação e sua descritiva.

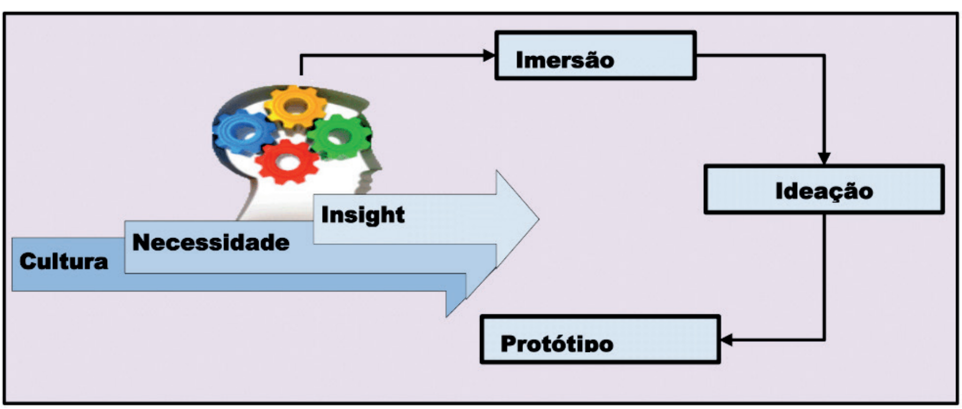


Figura 1 – A prototipação de uma ideia pelo Design Thinking.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Elemento	Descritiva
Cultura	Complexo de conhecimentos, crenças, leis, regras e costumes que classificam um grupo social e o diferencia dos demais.
Necessidade	É uma consequência do desejo do que é indispensável, ou daquilo que possui importância, de modo a resultar na plenitude do indivíduo, ou satisfazer os requisitos de homeostasia, equilíbrio dinâmico.
Insight	Revelação cognitiva através de uma reação súbita, que podendo ter base em experiências anteriores, é capaz de levar á compreensão ou á identificação em face da solução a que serve.
Imersão	Fase em que se entende o problema tanto do ponto de vista da organização (cliente) quanto do usuário final (cliente do cliente).
Ideação	Fase geradora de ideias inovadora, com objetivo de gerar soluções dentro do contexto trabalhado, a partir de ideias e modelos inovadores para o desenvolvimento de projetos com foco na busca por soluções criativas.
Protótipo	Expressão física ou virtual com respectivas representações do estado real, e que satisfaz testes em diversas fases, bem como respectivas análises críticas inerente a qualidade, forma, significado, indicativo de aprimoramento e outras intervenções antes da sua elaboração definitiva.

Quadro 1 – Elementos de uma prototipação de uma ideia pelo Design Thinking.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A presença do Design Thinking é levantada por Biscaia (2013)" como um apoio ao desenvolvimento da estratégia, considerando a necessidade de investir em líderes de design, segundo esta autora, esta ferramenta propõe que a solução seja oriunda da intersecção dos aspectos centrados no humano, inovação e sustentabilidade, sendo o meio capaz de fortalecer as mudanças a ponto de se tornarem realidades.

2.4 Conceito de inovação organizacional

A inovação organizacional representa uma forma não tecnológica de inovar, tendo como base a criatividade e a liderança, sendo aplicada para a implementação de algo novo. Segundo Torquato, Willerding e Lapolli (2015), a organização absorve a participação de seus *stakeholders* internos para o processo de inovação da organização. Ainda observado pelos autores, esta inovação possui a capacidade de construir e desconstruir ligações estruturais da organização, muitas vezes não observados pelos gestores. Essa modificação resulta por uma nova combinação de recursos existentes ampliando a capacidade de inovar da organização.

Para Juliani, Cavaglieri e Machado (2015) a inovação de serviço utilizada pelo Design Thinking possibilita um crescimento sustentável levando os empreendedores a adaptar-se as mudanças do mercado abrangida pelos *stakeholders*.

3 I METODOLOGIA

A expectativa desta tarefa é apresentar a por meio de um levantamento bibliográfico do qual a pesquisa utilizou-se do método qualitativo, por meio da técnica de pesquisa de questionários e entrevista para obtenção dos dados, aplicados no Corpo de Bombeiros Militar do estado de Rondônia, na tratativa de atingir os objetivos da pesquisa resultando na apresentação de um resultado sobre a possível mudança organizacional dos recursos humanos através dos elementos de liderança.

3.1 Métodos e procedimentos

O método utilizado no presente estudo emprega uma estratégia de investigação segundo Creswell (2014) por meio de múltiplas fontes de dados com uma análise indutiva destes dados. Os procedimentos foram o levantamento de material bibliográfico, a seleção intencional dos integrantes de uma organização militar na função de gestão e de liderados. Sendo coletado dados por meio de questionário encaminhado on-*line* e entrevista pessoal, referente a capacitação, liderança participativa, observação da liderança. Resultando em um roteiro conforme Figura 2 e o Quadro 2 é apresentada sua síntese e sua análise crítica.

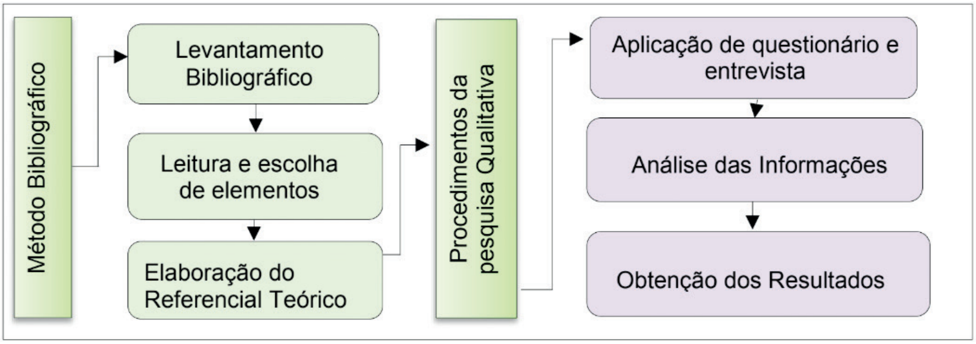


Figura 2 – Métodos e Procedimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Procedimentos		Especificações
1. Método Bibliográfico	Levantamento Bibliográfico	Utilizando-se o Publish or Perish, banco de dados das bases capes, scielo, fora realizado o levantamento das bibliografias.
	Leitura e escolha de elementos	Através dos levantamentos bibliográficos definiu-se as teorias para preparação do trabalho.
	Elaboração do referencial teórico	Definiu-se os conceitos de maiores referências para solução dos objetivos apresentado.
2. Pesquisa	Aplicação de questionário e entrevista	Realizou-se entrevistas com militares em função de gestão nos níveis estratégico e de planejamento, e aplicação de questionários.
	Análise das informações	Analisado os dados e transformados em informações utilizou-se para elucidação dos objetivos específicos.
	Obtenção dos resultados	Seguido das análises das informações foi possível a obtenção dos resultados aferidos por meio dos objetivos específicos.

Quadro 2 Especificação da metodologia aplicada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Incialmente desenvolveu-se um questionário na plataforma on-line disponível a todos os militares no período de maio a junho de 2016. O Questionário de consulta contém 20 assertivas, sendo 6 assertivas informativas e 13 avaliativas, considerando 05 opções tabuladas para análise na Escala de Likert. Analisa-se apontamentos sobre como o subordinado observa o superior e vice-versa, para obtenção de dados relativos a liderança.

Para disposição do Questionário utilizou-se a plataforma *on-line*, disponível na corporação; onde o participante, ao realizar alguma de suas atividades rotineira dentro de um dos sistemas da organização, é imediatamente redirecionado para a uma página especifica onde, através do seu número de matricula, pode se posicionar uma única vez no Questionário. Observa-se que o acesso pelo número de matricula gerou receio sobre a utilização do Questionário de consulta participante. Então foi modificada a consulta, dando a opção de que o mesmo pudesse realizar seu apontamento sem a necessidade de identificação; esta providência motivou um maior número de respondentes.

O procedimento para registro dos dados adotou o armazenamento no próprio banco de dados da organização, através do qual era possível qualquer participante observar graficamente os resultados em tempo real. Ao termino do período de pesquisa a diretoria de informática encaminhou 100% do relatório levantado por meio de um arquivo em mídia no formato .xls.

A entrevista individual utilizou-se de um protocolo de entrevista com pontos direcionados a participação dos gestores nas lideranças de suas frações e foram todas autorizadas pelo Comandante da organização militar, e teve o procedimento de

armazenamento dos dados gravados sob forma de áudio digital e transcritas posteriormente, com algumas anotações realizadas durante a entrevista.

3.2 Grupo de Foco

O grupo de foco foi a totalidade dos oficias da corporação, que sobremaneira exercem funções de gestão administrativa ou de pessoal, e um percentual do efetivo dos militares que exercem as atividades operacionais e administrativas.

Amostra buscou atingir o universo corporação com a resposta direta ao Questionário on-line a todos através do acesso ao Sistema informatizado da organização, por meio do Sistema de Registro de Atividade da corporação pesquisada. Para os oficias que não tiveram acesso a este sistema, foi encaminhado o mesmo Questionário por meio de um sistema informatizado de protocolo eletrônico, no qual estes respondentes se posicionaram satisfatoriamente.

3.3 Indicadores para análise dos dados escala de Likert e matriz SWOT

Desenvolvido por Rensis Likert, segundo Júnior e Da Costa (2014) propõe a realização de um constructo para a mensuração de questionário aplicado a escala de Likert, no intuito de poder compara os dados para uma análise de resultados, capaz do qual os avaliados responderão a um grau de concordância sobre algumas afirmativas através de uma medição.

Para esse estudo foi utilizado as referências de escala entre: Concordo Totalmente (CT); Concordo Parcialmente (CP); Indiferente (I); Discordo Parcialmente (DP); Discordo Totalmente (DT).

Apontado por Costa (2011) como de fácil manuseio para realização de um resultado sobre o grau de concordância, denota-se a forma de mensuração com maior confiabilidade entre pontuações impares para se ter um ponto neutro e que não seja pequena nem tão grande a ponto de dificultar a seleção a qual se pretende mensurar embora quanto maior mais confiável.

A matriz SWOT segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) é utilizada para identificação das forças e fraquezas de uma organização, oportunidades e ameaças externa, inicia com um objetivo e resulta nas forças a serem mantidas, é tida como uma análise subjetiva.

Para Souza e Ricci (2013) a Analise SWOT é utilizada como ferramenta de gestão empresarial, sendo eficaz na identificação de elementos e informações do funcionamento da organização e sua adaptações servido de ótima referência de geração de vantagem competitiva.

4 I ESTUDO SOBRE LIDERANÇA COMO ELEMENTO DE QUALIFICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO INOVADORA

A organização militar tratada neste estudo tem aproximadamente dezessete anos de fundação, e se destaca nos parâmetros estatísticos da plataforma governamental pela forma inovadora de gestão dos seus participantes. Tem como visão atingir a excelência da prestação de seus serviços a sociedade, acompanhando o desenvolvimento tecnológico, modificando sua doutrina e qualificando seus recursos humanos.

Diversas ideias inovadoras que se emergem do âmbito administrativo possibilitam avanço nas tecnologias operacionais da corporação e nos padrões de serviços públicos ofertados à sociedade. Neste ambiente foram submetidas 20 assertivas estruturadas a partir do foco teórico contido neste documento, de modo a se obter a percepção dos respondentes sobre aspectos fundamentais relacionados a liderança; no Quadro 3 é apresentada as perguntas do questionário aplicado, do qual a Figura 3 é sintetizada as respostas que resume o desempenho dos respondentes nesta consulta *in situ*.

Elemento	Descritiva
P1	Faixa etária do/a consultado/a
P2	Sexo do/a consultado/a
P3	Grau de escolaridade do/a consultado/a
P4	Tempo em trabalha em algum dos Órgãos de Segurança Pública
P5	Cargo dentro da corporação
P6	Exerce Função de Gestão, Chefia ou Direção
P7	Sou apto para a função que exerço.
P8	Me sinto integrante importante na organização.
P9	Exerço função por conhecimento técnico ou vaga especifica, comprovada por currículo profissional
P10	A função que exerço exige conhecimentos técnicos específicos
P11	Possuo conhecimento técnico especifico para função que exerço
P12	Em minha percepção, meu superior hierárquico direto é apto para função exercida.
P13	Meu superior hierárquico percebe minhas necessidades e aspirações dentro da organização.
P14	Tenho meu superior como exemplo a ser seguido na organização.
P15	Em minha percepção, meus subordinados hierárquicos estão apto para função exercida.
P16	Meu superior se preocupa com minhas opiniões e bem-estar dentro da organização.
P17	Em minha percepção, existe necessidade de novos treinamentos de capacitação para as funções desempenhadas.
P18	Meu cargo/função é por indicação
P19	Dou opiniões que são discutidas em reuniões de planejamento.
P20	Participo de reuniões que discutem os métodos e procedimentos executados.

Quadro 3 – Descrição das perguntas.

Fonte: Elaborado pelo autor.



	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
Concordo Totalmente	63	73	40	75	38	60	39	40	34	42	96	14	33	34
Concordo Parcialmente	42	27	32	28	59	35	44	34	52	33	12	17	35	32
Indiferente	3	9	20	6	6	6	9	14	11	12	4	17	24	21
Discordo Parcialmente	2	2	6	2	6	7	14	10	12	14	0	7	9	7
Discordo Totalmente	2	1	14	1	3	4	6	14	3	11	0	57	11	18

Figura 3 – Respostas sobre capacitação e liderança do Questionário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A resultante do questionário aplicado assevera que 76% dos questionados em sua maioria com faixa etária de 26 á 39 anos, do sexo masculino possuidores do ensino médio completo com tempo de serviço acima de 5 anos consideram-se aptos a exercer a função de bombeiro militar.

Dentre os respondentes, 21% corresponde a oficias e 79% são praças (militares que desempenham funções atividades administrativas e operacionais sem caráter de gestão). A aplicação do questionário possibilitou traçar um diagnóstico do qual os resultados apontam para um pleito de concordância com os itens formulados observando a natureza da qualificação do oficial para a função desempenhada.

4.1 Caracterização da liderança no comando militar na organização em estudo

A teoria institucionalista, segundo Pereira (2012) versa sobre a organização por meio de normas e regramentos, e empiricamente na hierarquia militar é um dos preceitos que mantem a instituição integra, embora o passar dos anos tenha mostrado uma necessidade de mudança, fatores externos passam a satisfazer as necessidades primárias das instituições militares, tornando-se assim elementos transformadores nessas organizações.

A Teoria Institucional *versus* New Public Management apresenta fatores intrínsecos na administração militar, pilares como a hierarquia são fontes de liderança que passam a ser moldados como novos elementos de liderança, conforme Quadro 4 é apresentada explicativa sobre essa comparação na organização estudada por este trabalho.

Fundamento teórico	Preceito doutrinário	Prática da Empresa
Teoria da Institucional Carvalho, Vieira e Silva (2012); Pereira 2012.	Exercício da Liderança por meio do cargo que ocupa	Funções ocupadas com base na hierarquia militar.
Teoria New Public Management Carneiro e Menicucci (2011); Martins (2015)	Capacidade de gerar sentido para a coletividade, motivando pessoas a agirem em beneficio comum.	Funções por capacitação técnico profissional
Design Thiking Lima e De Carvalho (2013); Vianna *et al.* (2012); Biscaia (2013).	Desenvolvimento de competências criativas, como imaginação ideação e prototipação	Funções por qualificação

Quadro 4– Liderança: Fundamentação teórica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A inovação na liderança, vem sendo observado como a implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução com objetivo de reforçar a posição competitiva, elevar o desempenho ou conhecimento; desta forma é possível entrelaçar a inovação com a participação da liderança, demonstrada em coordenar trabalhos que envolvam a necessidade de aprimoramentos e a capacidade de tomada de decisão por meio práticos, produtivos e não pensados antes.

A análise dos dados referente aos oficiais corresponde a liderança dada face ao Posto (função exercida dentro da hierarquia militar) que possui na organização. Segundo levantamento, essa função é decorrência da promoção funcional da carreira, que respectivamente atribui-se cargos de gestão à medida que se cresce na escala hierárquica.

Sob aspectos apontados no questionário pode-se observar a relação em que 92% concordam totalmente ou parcialmente com que é parâmetro o conhecimento técnico para a função exercida, assim como 64% exerce sua função com qualificação comprovada, sendo desta mostra 32% dos respondentes exercendo função de gestão.

Embora a analise corrobore com a compreensão de que a qualificação seja necessária, e um percentual significativo compreenda que possui esta qualificação, 96% dos respondentes afirmam a necessidade de novos treinamentos para as funções desempenhadas. Esse reflexo foi respondido por um oficial entrevistado na função de comando, ao qual afirma, que embora sua tropa tenha formação obrigatória e cursos específicos para ascendência na carreira, novas tecnologias e técnicas são incorporadas a cada ano e por isso a necessidade de estarem sempre se aprimorando. Da mesma forma, os subordinados avaliam seus líderes na questão de capacidade técnica apontando em 76% concordam totalmente ou parcialmente que seus superiores se encontram em posição de gestão por capacidade técnica.

No entanto por excepcionalidade, muitos oficias assumem funções prevista para oficiais com especializações especificas para comando, do qual os mesmos não a possuem

ainda, a exemplo da função de comandante de quartel, porém por uma deficiência no quadro de pessoal, atualmente encontra-se em exercício oficiais subalternos e intermediários sem o devido curso.

Avalia-se também a participação nas tomadas de decisão corporativa, do qual 58% avaliam concordar total ou parcialmente com a participação nas reuniões a respeito dos procedimento da corporação, combinado com a avalição de 67% que informar terem seus anseios observados por seus superiores.

Para esta análise compreende-se conforme Figura 4 a síntese desta relação de qualificação e liderança, em que a média dos respondentes afirmam que seus líderes possuem qualificações profissional, sendo 57% destes discordarem que estas funções são exercidas por indicação.

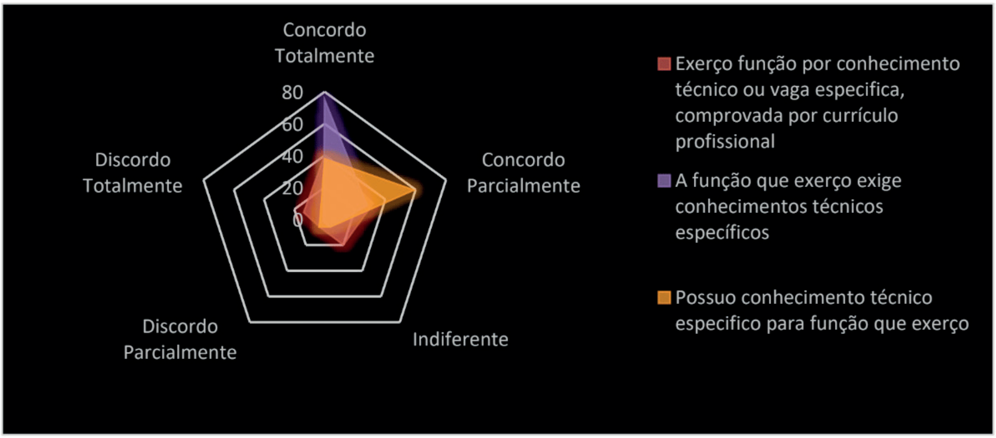


Figura 4 –Capacitação profissional dos respondentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Análise SWOT sobre o desempenho institucional da liderança em face da inovação por Design Thinking

A matriz SWOT como apresentada por Souza e Ricci (2013), pode-se identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças adjacentes da liderança da organização militar. O Quadro 5 e Figura 5 onde esta relacionada uma síntese dos resultados encontrados pelo questionário aplicado.

Fundamento Teórico	Preceito doutrinário
Força	Analise dos pontos fortes, vantagens, diferencial.
Fraqueza	Analise do que pode ser melhorado, evitado, ou que deve ser de conhecimento da organização
Oportunidade	Analise de crescimento da organização, utilização de novas tecnologias, nova área de atuação.
Ameaça	Análise de obstáculos, mudanças de tecnologia, financeiro.

Quadro 5– Matriz SWOT.

Fonte: Elaborado pelo autor segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014); Souza e Ricci (2013).



Figura 5 – Avaliação SWOT da organização estudada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Características inovadoras são encontradas nas organizações militares, como técnicas de *coaching*, resultando em encontros para tratar sobre liderança. A adoção participativa em ouvir os subordinados gerou características positivas quanto a implantação de novos métodos de trabalho dentro das organizações, surgindo ideias aplicáveis oriundas dos militares de menores hierarquias e adotadas pelos gestores. Como a modificação da escala de serviço, especialização de serviços, implantação de cursos.

A análise do questionário apresenta informações sobre a participação dos liderados nas reuniões de planejamento, consoante a preocupação dos superiores com o bem-estar e as aspirações de para com seus subordinados. Na Figura 6, é representada a média dessas características analisadas.

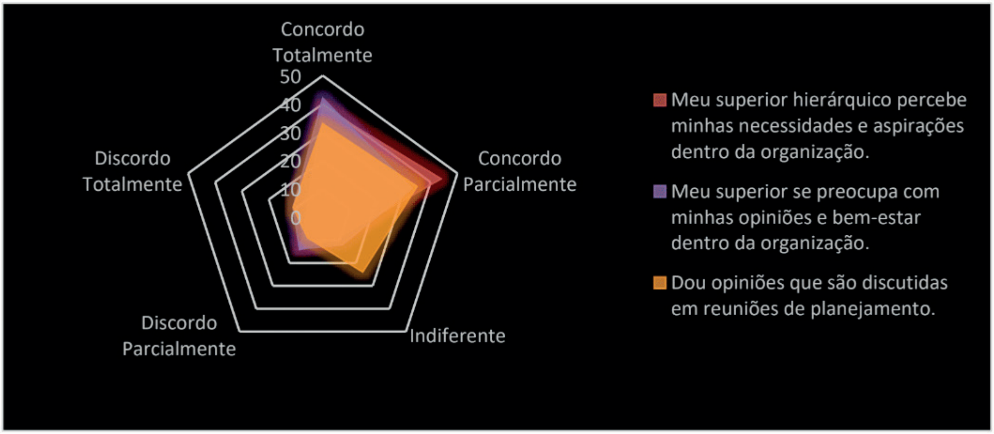


Figura 6 – Analise da Liderança sobre os liderados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo análise dos documentos existentes na corporação, em atas de reuniões, observa-se uma característica cada vez mais comum, sendo a preocupação do comando em debater junto a seus oficiais temas como aquisição de equipamentos e direcionamentos de recursos.

Segundo Juliani, Cavaglieri e Machado (2015), essa característica é uma das formas de desenvolver ideias criativas, passando a coexistir a presença do Design Thinking dentro da organização, conforme modelo na Figura 7 e no Quadro 6, é representado e sua descritiva.

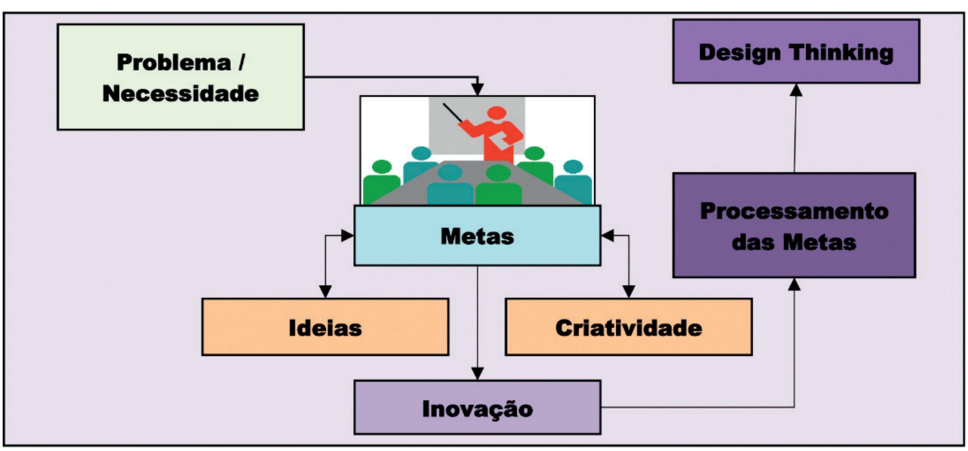


Figura 7 – Modelo de implementação de Design Thinking em uma organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Elemento	Descritiva
Problema / Necessidade	Serviço, ato administrativo ou objeto que se tenha a necessidade de solução ou mudança de como se realiza
Meta	É a proposta de um objetivo qualificado a ser realizado dentro de um período estipulado e com delimitação de resultado. Tendo como características foco, disciplina e resultados.
Ideias	Representação de um pensamento cognitivo, representado por observações lógica, ontológica, transcendental ou psicológica. Utilizada para formação de conceito para representação mental de algo concreto ou abstrato.
Criatividade	Talento para criar, de provocar a invenção ou a inovação; consiste em encontrar idealizadores para a execução prática de um diferencial em face do habitual.
Inovação	Exploração com sucesso de uma nova ideia, produto, processo, negócio ou organização; requer a existência de impacto significativo capaz de trazer vantagem competitiva e resultado mensurável.
Processamen to das Metas	Formulada através de forma específica, mensurável e atingível, composta de um acompanhamento e revisão com verificação se pode melhorar e centrada a não desviar do objetivo em busca do resultado final.
Design Thinking	Promoção do bem-estar na vida das pessoas, que envolve inovação através da criatividade do designer por meio do pensamento abdutivo, através da imersão, ideação, prototipação e desenvolvimento.

Quadro 6– Descritiva dos Elementos para implementação de Design Thinking.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para estes oficiais entrevistados, a gestão administrativa é fortemente amparada pelo suporte logístico e financeiro que nos últimos anos inovou na forma de realização de sua autonomia financeira capacitando seus recursos humanos especificamente para realização de atividades antes vinculadas a outras secretarias. Um dos comandantes de unidades, relata que reuniões periódica com sua tropa no intuito de ouvir como seus subordinados observa-se os problemas de sua unidade militar, porém demonstrando-se uma ferramenta pouco plausível pois muitos ainda pensam na individualidade, embora haja a possibilidade de identificar novas soluções propostas por seus subordinados, segundo o capitão, bons frutos surgiram dessa comunicação como a implantação de equipamentos de proteção individual para uma atividade especifica, melhorias da escala de serviço.

4.3 Apontamento das variáveis cognitivas fundamentais para liderança inovadora na organização militar pesquisada

A liderança para Costa et al. (2011) é a maior força para o aproveitamento de um talento humano, para estes autores observar claramente a função de liderança para se refletir como um bom líder. No Quadro 7 é apresentada bases de variáveis cognitivas para a liderança estuda.

Fundamento teórico	Preceito doutrinário	Prática da Empresa
Conhecimento Carneiro e Menicucci (2011).	Habilidade do indivíduo para realização de uma tarefa	Qualificação técnica, conhecimento, aprendizagem
Criatividade Lima e De Carvalho (2013); Vianna *et al.* (2012); Biscaia (2013)	Ato de criar, produzir ou provocar invenção	Estimulo de produção de ideias para transformação em realidade
Inovação Lima e De Carvalho (2013); Vianna *et al.* (2012); Biscaia (2013)	Ato de inovar, trazer algo inédito novo ou atualizado	Quebra de paradigmas integrando novos serviços e gerencias por competências.

Quadro 7 – Elementos Cognitivos da Liderança.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os citados autores afirmam que formar um líder é necessário um processo dinâmico que necessita abrir a mente para a imaginação, disciplinando-se, sendo desta forma capaz de desenvolver em seus stakeholders internos a capacidade colaborativa. Este diagnóstico é justificado devido a formação primaria de condição básica após aprovação em concurso que exige a passagem por uma formação de bombeiro militar.

5 I CONCLUSÃO

Efetivado pelo estudo chega-se a uma resposta de que a nova gestão pública dentro de uma organização militar possui características notórias referente a idade da liderança, do qual segundo os resultados absorvem domínio de gestão sobre seus liderados. A confiança na qualificação técnica de seus superiores também resulta em analise conclusiva segundo a amostra de que existe além da preocupação com a qualificação, mas sim com o bem-estar da tropa exercendo uma liderança participativa.

A inovação no caso em tela observa-se diretamente aos serviços internos da organização, possibilitando o estudo das ideias e a prototipação para pratica quando viável. Desta forma o trabalho apresentado qualifica a inovação nas organizações militares pela transição da teoria institucionalizada pela *New Public Management*, pelo qual observa-se preceitos claros do Design Thinking envolvendo estas transformações e exercendo uma quebra de paradigmas.

REFERÊNCIAS

BISCAIA, H. G. **Design Thinking e Sustentabilidade: estudo do Sistema Mandalla DHSA no combate à fome e à miséria**. Paraná: Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, 5 jun. 2013.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. Brasília: IPEA, 2011.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. **A trajetória conservadora da teoria institucional.** GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 10, n. 3, 2012.

COSTA, J. F. D. **MENSURAÇAO E DESENVOLVIMENTO DE ESCALAS: APLICAÇOES EM ADMINISTRAÇAO**. Rio de Janeiro: CIENCIA MODERNA, 2011.

COSTA, L. R. E. et al. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: Análise de uma Empresa de Eletrodométicos de Bambui/mg**. In: VIIISEGET - SIMPÓSIO DE EXCLÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Minas Gerais, 2011.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa - 3.ed.: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação.** 7. ed. Porto Alegre: AMCG Ltda., 2014.

IBOPE. **Instituições políticas perdem ainda mais a confiança dos brasileiros**. Disponível em: <http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/instituicoes-politicas-perdem-ainda-mais-a-confianca-dos-brasileiros/>. Acesso em: 9 jun. 2016.

JULIANI, J. P.; CAVAGLIERI, M.; MACHADO, R. D. **Design thinking como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC**. InCID: R. Ci. Inf. e Doc, v. 6, p. 66–83, set. 2015.

JÚNIOR, S. D. S.; DA COSTA, F. J. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion**. 2014.

LIMA, G. B.; DE CARVALHO, D. T. **Design Thinking: um olhar estratégico sobre o pensamento abdutivo**. In: X CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO - ADMINISTRAÇÃO COVIBRA. , 2013. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=23&id=7485>. Acesso em: 10 jun. 2016

MARTINS, C. A. F. **Contratação Pública na Administração Pública Local no quadro da Nova Gestão Pública**. Dissertação de Mestrado em Construção Civis—Guarda: Instituto Politécnico da Guarda, 2015.

MATOS, J. C. **Administração Pública Gerencia**l. ANAIS DO ENIC, v. 1, n. 4, 27 out. 2015.

PEREIRA, F. A. M. **A Evolução da Teoria Institucional nos Estudos Organizacionais: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado.** Revista Organizações em Contexto, v. 8, n. 16, p. 275–295, 31 dez. 2012.

SOUZA, N.; RICCI, G. **Análise Swot: identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças em uma empresa do setor de serviços**. Congresso de Gestão Estratégica: Criatividade e Interatividade, Anais. **Anais**...2013

TORQUATO, M.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. **A ferramenta Design Thinking: uma estratégia da gestão empreendedora da inovação para o despertar criativo em organizações**. In: ALTEC 2015. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://www.altec2015.org/anais/altec/papers/56.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016

VIANNA, M. et al. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

CAPÍTULO 8

OS DÉFICITS DAS POLÍTICAS CRIMINAIS: MITIGAÇÃO DA CRIMINALIDADE NO MUNICÍPIO DE MACAPÁ-AP

Data de aceite: 01/07/2021

Luiz Tobias Rodrigues Mendonça
Doutor em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública-PMESP. Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública-CEGESP/GO e Conhecimentos Jurídicos em Segurança Pública-CEAP-AP, Pós-graduaçãoem Docência na Educação Superior/IESAP, pós-graduado em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Amapá-UEAP, Graduado na Academia de Polícia Militar do Pau-d'alho/PE.

RESUMO: As diversas funções do Estado, entre elas a criação de políticas criminais, portanto, a pesquisa visa apresentar alguns fatores que fomentam a criminalidade no Estado do Amapá. A metodologia de cunho quali-quant, com levantamento de dados de um recorte dos anos entre 2014 a 2018 do Centro Integrado de Operações de Defesa Social (CIODES), Delegacia de Investigação de Atos Infracionais (DEIAI), Tribunal de Justiça do Estado do Amapá (TJAP), Secretária de Planejamento (SEPLAN), informações da Polícia Militar do Amapá. Os resultados foram que as taxas de desemprego no Amapá são elevadas com 66 mil desempregado com a desigualdade de renda, elevada taxas de criminalidade entre os homens jovens esses números triplicam as taxa de homicídios, a ausência de educação de qualidade no modelo cívico-militar ainda insuficientes, apenas três escolas da rede pública, moradias precárias, pessoas vivendo em aglomerados subnormais em áreas de ressaca, devido sua renda, o orçamento público insuficiente para as ações ressociativas repassado ao órgão responsável, em relação a polícia militar do Amapá o efetivo reduzido para o policiamento ostensivo. Devido esses fatores, apresentou uma proposta baseada no planejamento estratégico situacional de Carlos Matus, seguindo os princípios do planejamento da Administração Pública envolvendo todos os níveis de prevenção para os jovens em conflito com a lei para mitigar os índices criminais no Estado do Amapá.

PALAVRAS - CHAVE: Políticas Públicas. Criminalidade. Fatores. Prevenção**.**

ABSTRACT: The various functions of the State, including the creation of criminal policies, therefore, the research aims to present some factors that promote crime in the State of Amapá. The quali-quant methodology, with data collection from a period from 2014 to 2018 of the Integrated Center for Social Defense Operations (CIODES), Police Station for Investigation of Infractional Acts (DEIAI), Court of Justice of the State of Amapá (TJAP), Secretary of Planning (SEPLAN), information from the Military Police of Amapá. The results were that the unemployment rates in Amapá are high with 66 thousand unemployed with income inequality, high crime rates among young men these numbers triple the homicide rate, the lack of quality education in the civic-military model still insufficient, only three public schools, precarious housing, people living in subnormal agglomerations in areas of undertow, due to their income, the insufficient public budget

for the resociative actions passed on to the responsible agency, in relation to the military police of Amapá the number reduced to ostensive policing. Because of these factors, he presented a proposal based on Carlos Matus' situational strategic planning, following the principles of Public Administration planning involving all levels of prevention for young people in conflict with the law to mitigate criminal rates in the State of Amapá.
KEYWORDS: Public Policies. Offence. Factors. Prevention.

1 I INTRODUÇÃO

A função do Estado é propor ferramentas para possibilitar o acesso aos direitos dos seus cidadãos entre esses à segurança pública que atua quase como nicho de Gause[1] na sociedade, ou seja, atuam em situações diferentes e suficientemente no mesmo ambiente social que incomoda a muitos, pois interferem nas condutas antissociais, nas organizações criminosas e falhas de governo[2]. Em virtude dessas situações, que os níveis de prevenção da criminalidade não apresentam resultados positivos no atendimento das demandas da população, pois as políticas públicas apresentam antagonismo, através de argumentos românticos da mídia governamental.

Assim, através da Policiologia[3] que a pesquisa se desenvolverá, Pereira afirma que o sujeito (policial) que convive no seio da sociedade, através do seu conhecimento empírico de suas atividades, são conhecidas como propedêutica das Ciências Policiais, a título de autoconhecimento da instituição e organização policiais" (PEREIRA, 2015, p. 218).

Para isso, será discorrido os níveis de prevenções e suas falhas, que contribuem para o surgimento do crime, estão é errôneo "culpar a polícia pela expansão do crime, quando ele deve ser atacado sempre e principalmente nas suas origens, este é o papel do Estado em acertar ou não na formulação e implementação de políticas públicas" (LAZZARINI, 1991, p.30).

Por outro lado, são vários fatores que fomentam a criminalidade não é simplesmente a presença da Polícia Administrativa nas ruas, pois quando a quebra na harmonia no seio da comunidade ou "qualquer alteração na estrutura da família pode alterar esses custos e potencializar a criminalidade" os filhos se revoltam contra os pais por algum motivo, vão para as ruas, conhecem pessoas que os levam para as drogas, prostituição, furtos e roubos. Então o Estado age, através dos mecanismos legais, independente da classe social, porém com maior incidência nas classes menos favorecidas economicamente com deterioração da família, é um fator fundamental que poderia evitar tantos eventos delituosos (OLIVEIRA, 2005, p. 17)

1 Georgyi Frantsevich Gause formulou o princípio de Gause, são exclusivos para cada espécie, e para que duas oumais delas coexistam num mesmo habitat, é necessário que os seus nichos tenham características diferentes e suficientes competição estabelecida entre elas é tão brusca que a convivência se torna impossível. Disponível em:https://www.infoescola.com/ecologia/principio-de-gause/<acessoem 05 de maio de 2020

2 Teoria da escolha pública das falhas de governo, a partir da década de 1960

3 É a Polícia como sujeito de conhecimento-que se afirmar na *atitude diária produzida no* seio da esfera vivencional do ser humano, melhor, na atividade que se consuma nas relações jurídicas produzidos de momentos (jurídico-administrativo e jurídico criminal) da intersubjetividade comunicativa humana. (PEREIRA, 2015, p.43

Portanto, existem fatores que interferem no crime, como a estrutural de emprego e renda, as condições sociais e as influências da organização social na constituição do sujeito, os fatores da família e a escola, além de aspectos como autoestima e influência de grupos, nesse caso pode ser de maior ou de menor controle das instituições por último, o nível individual, que inclui os aspectos biológicos e psicológicos e as características de personalidade que podem predispor o indivíduo para a criminalidade, segundo Shoemaker (1996 apud ZEPPA, DIAS, p.84, 2010)

O importante é entender os diversos fatores relacionados com a criminalidade, e porque só as instituições policiais são exigidas pela sociedade, para tanto são indispensáveis esclarecer essa dinâmica criminal no ambiente acadêmico, pois segundo Jorge-Birol (2007) apresenta vários níveis de prevenção: Primária, que envolve a educação, esta deveria ocorrer em tempo integral ou as cívicas militares como a Escola Estadual prof. Antônio Messias Gonçalves no bairro do Zerão, zona sul da cidade, Escola Estadual prof. Afonso Arinos de Melo Franco no Município de Santana e Escola Estadual Risalva Freitas do Amaral na zona norte de Macapá.

A prevenção primária envolve também moradia apesar da expansão do mercado imobiliário no Estado do Amapá, as moradias favorecidas pelo governo federal, ainda muitas pessoas vivem em área de palafitas, devido as ressacas, “atualmente existem um total de 84 bairros, incluindo neste quantitativo os aglomerados subnormais, dos quais apenas 28 foram criados de forma oficial” (CHAGAS *et al*, 2018, p.210)

Outro fator inerente a prevenção primária são os empregos, dados do IBGE, apresentado pelo G1 a taxa de desemprego no Amapá são de 66 mil[4]. Neste caso, são importante políticas públicas nos diversos setores com maior investimento do Estado para educação, geração de emprego e renda, para poder atenuar o aumento da criminalidade.

Em relação à prevenção secundária, que as Polícias Militares atuam no atendimento das ocorrências, que vai deste uma violência doméstica, até os furtos, roubos, homicídios e tráfico de drogas, quando já aconteceram os delitos; são os policiais que respondem à sociedade, sempre de maneira repressiva. Para tanto, faz-se necessário policiais militares nas ruas, com instalações físicas adequadas nos bairros mais numerosos com o emprego do policiamento de aproximação ou comunitário.

De acordo com o Boletim Geral nº 234, de 2017 o efetivo da Polícia Militar apresentavam um total de 3.175 (três mil cento e setenta e cinco) policiais militares, com previsão no Quadro de Distribuição de Efetivo (QDE) de 7.932 (sete mil, novecentos e trinta e dois) previsto na Lei Complementar nº 105, publicado no Diário Oficial do Estado nº 6532, de 22 de setembro de 2017. Com isso, um *déficit* de 4.757 (quatro mil setecentos e cinquenta e sete) policiais, fator que deve-se ser resolvida com decisões governamentais.

Neste caso, precisa de uma atenção as Políticas Públicas de Segurança para o

4 IBGE. Disponível em:https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2019/11/19/amapa-mantem-2amaior-taxa-de-desemprego-do-pais-e-66-mil-seguem-sem-trabalho.ghtml<acesso em 17 de fevereiro de 2020>

preenchimento das vagas em claros, devido o notório aumento populacional estimado em 845.731 (oitocentos e quarenta e cinco mil, setecentos e trinta e um)[5] e o efetivo policial de pouco mais de 3.000 (três mil) homens, são insuficientes operacionalmente, sem contar que o regimento de trabalho é por turno, ainda os afastamentos como férias, licença médicas, aposentadorias e outros afastamentos.

Em relação a prevenção terciária, que são situações pós crime, voltada para a ressocialização dos indivíduos que estão cumprindo penas, se ele entrou no crime por falta de oportunidade de emprego, por não conseguir sustentar sua família, começou a traficar, quando sair vai voltar a velha rotina, com estigma de ex-apenado, quem vai dar oportunidade de emprego.

Em relação aqueles que não têm certo grau de estudo, sem qualificação para o mercado de trabalho, torna-se quase que impossível, enquanto que os que apresentam um currículos não conseguem emprego, ainda mais aqueles.

As oportunidades da ressocialização, da inserção na sociedade, tanto dos jovens, quanto dos adultos são de iniciativa do Poder Público com políticas voltadas a eles, através de parceria público-privada.

A criminalidade, ocorre em decorrência dos fatores da prevenção primária que deixa uma disparidade acentuada de desigualdade de renda que reflete no acesso à educação, saúde alimentação, trabalho, à moradia, ao lazer, segurança, cultura, saneamento básico, transporte e ao consumo, causas de responsabilidade do Poder Público, conforme dados de Cerqueira e Moura, apresentam dados demostram a importância da geração de emprego, então, vejamos: 1% de aumento da taxa de desemprego dos homens está associada ao aumento de 2,1% na taxa de homicídio. Um aumento de 1% na taxa de desemprego dos homens jovens, a taxa de homicídio local se eleva em 2,5%, sendo esse efeito é crescente com a idade. (CERQUEIRA e MOURA, 2014, p.15)

Por outro lado, outro fator da prevenção primária, pesquisa de Cerqueira e Mello, indica que “taxa de atendimento escolar de jovens entre 15 e 17 anos sobre a taxa de homicídio no município. Segundo o resultado, o aumento de 1% nessa taxa reduz a taxa de homicídio em 1,9%” (CERQUEIRA e MOURA, 2014, p.11)

Por fim, são diversos fatores e diversas formas de violência, como familiar, escolar, comunitária e social, conforme confirmam Assis, Deslandes e Santos (2005, p.86 apud ZAPPE, DIAS,2010, p.83). Seguindo orientações da Organização das Nações Unidas (ONU) em seus princípios fundamentais, a “prevenção da delinquência juvenil, é a parte essencial da prevenção do crime na sociedade”.

Partindo dessa premissa os *Stakeholders*[6] devem rever seus conceitos entre as políticas criminais, que são os “meios preventivos e repressivos de que o Estado, no seu

---

5 IBGE disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ap/panorama<acesso em 18 de fevereiro de 20202>

6 São pessoas ou grupo, que legitimam as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização podendo ser afetados positivamente ou negativamente, dependendo das suas políticas e forma de atuação. Disponível: https://www.significados.com.br/stakeholder/<acesso em 12 de julho de 2019

tríplice papel de Poder Legislativo, Executivo e Judiciário, dispõe para a consecução de seus objetivos na luta contra o crime” (FERNANDES, 2002, p. 117)

Assim, as decisões entre os poderes devem ser focadas em um problema focal, de forma sistêmica, envolvendo os níveis de prevenção, conforme orientação da ONU, como parte essencial, ou seja, as políticas públicas voltadas ao jovens em conflito com a lei, para melhor serem acompanhados por todos os responsáveis, desde da família e Estado, para a prevenção criminal.

Segundo o problema no Estado do Amapá, em relação a criminalidade, inicia-se com os jovens que se tornam adultos, sempre no caminho do crime, dados do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) o Amapá o aumentou 20% de internação, em relação às 7(sete) UF (AP, RN, DF, RJ, AC, SE, RS) do país, um aumento acima da média nacional (SINASE, 2014, p.22).

O problema da criminalidade envolvendo os jovens são preocupantes nos diversos seguimentos da sociedade, em 2010 foram assassinados 29 mil, o que equivale a uma taxa de vitimização de 56 mortes para cada grupo de 100 mil indivíduos entre 15 e 29 anos, bem maior que a média nacional, de 27,2%. Os dados são impressionantes, pois na maioria das mortes são de jovens que consequentemente estão envolvidos com o crime. (CERQUEIRA, MOURA, 2014, p.2).

Por outro lado, o Atlas da Violência que se refere ao número de jovens assassinados em 2016, o Amapá apresentou um aumento de 41,2%, índice mais alto que dos Estados do Rio de Janeiro, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Norte e Roraima, que apresentaram crescimento em torno de 20%, e de Pernambuco, Pará, Tocantins e Rio Grande do Sul, com crescimento entre 15% (ATLAS DA VIOLÊNCIA, 2018, p.32).

Do mesmo modo, outros dados, extraídos da página do G1[7], que através de uma ferramenta criada por eles, permite o acompanhamento dos crimes violentos no país, onde contabilizam os homicídios dolosos, latrocínio, lesão corporal seguida de morte, os mesmos crimes que compõe os Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI), do Ministério da Justiça e Segurança Pública mostram que entre 2017/2018 a taxa de homicídio reduziu no país. Apenas 03(três) Estados tiveram aumento no número de mortes violentas, quais sejam: Amapá, Tocantins e Roraima.

O Amapá apresentou aumento no percentual de 9,7% de mortes violentas em relação aos demais Estados. Para que esses dados, dentre outros possam ser mitigados, devem tomar medidas pragmáticas nesse tabuleiro social, Conforme figura 01 abaixo:

7 Monitor da violência-G1.Disponível: https://g1.globo.com/monitor-da-violencia/noticia/2019/02/27/numero-de-mortes--violentas-cai-mais-de-10-no-brasil-em2018.ghtml<acesso em 28 de Abril de 2019>



Figura 01 -Sistema de prevenção da criminalidad.

Fonte: Elaborado pelo Autor

2 | MÉTODO UTILIZADO

Para isso, foi levantado alguns dados dos órgãos que atendem os jovens em conflito com lei, com uma pesquisa quantitativa com levantamento de dados do recorte dos anos de 2014 a 2018 na capital do Amapá, através das informações fornecidas pelo núcleo de estatística e analise criminal do Centro Integrado de Operações e Defesa Social (CIODES), onde registram todas as ocorrências atendidas pela Polícia Militar, através do telefone de emergência “190”.

Por outro lado, solicitamos do núcleo de estatística e Planejamento da Delegacia Geral de Polícia Civil, a quantidade de procedimentos realizados pela Delegacia de Investigação de Atos Infracionais (DEIAI), a qual realiza os procedimentos de Boletim de Ocorrência Circunstanciado (BOC), Auto de Apreensão em Flagrante (AAF), Auto de Investigação Social (AIS).

Dessa forma também ao Tribunal de Justiça do Estado do Amapá (TJAP), quem aplicam-se as medidas socioeducativas, através da Vara da Criança e do Adolescente, foi pesquisado na página oficial do Governo do Estado do Amapá, o *link* da Secretária de Planejamento do Estado do Amapá (SEPLAN) o Orçamento Público destinado à Fundação da Criança e do Adolescente (FCRIA) no período pesquisado.

Foi também pesquisado o efetivo da Polícia Militar do Amapá existente, através do Boletim Geral da Instituição, para buscando entender que “a delinquência deve ser estudada como um fenômeno dialético e não absoluto” (VERRISÍMO, 1990, p.203). Por isso, que se realizou uma levantamentos de todos os órgãos envolvidos no processo que vai desde os primeiros atendimentos pela polícia militar até as medidas aplicadas e seus acompanhamentos, e finalizando com uma proposta de um programa de governo denominada Baluarte.

3 I RESULTADO E DISCUSSÃO

As informações do CIODES, foram solicitadas as que envolveram jovens em conflito com lei, ou seja, os atos infracionais, nessa situação as ações policiais, tanto da polícia militar quanto da polícia civil, realizando seus procedimentos na DEIAI, Investigação de Atos Infracionais, Boletim de Ocorrência Circunstanciado, Auto de Apreensão em Flagrante, Auto de Investigação Social estão inseridos na prevenção secundária.

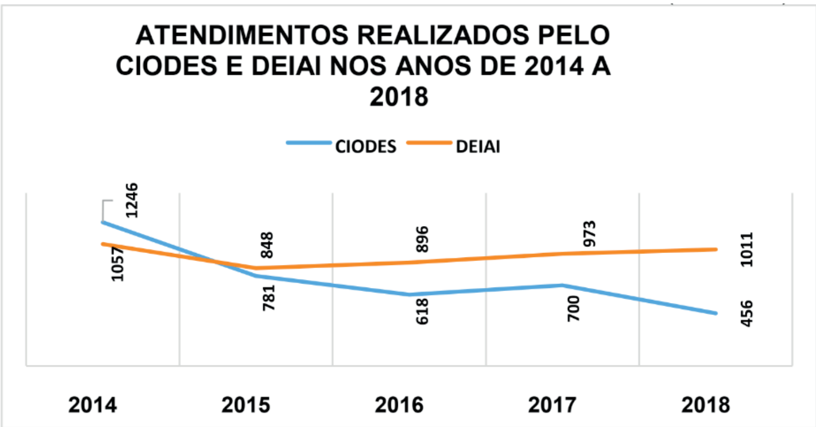


Gráfico -1 Gráfico envolvendo Atos Infracionais- CIODES/DEIAI (2014-2018).

Fonte: NEAC-CIODES/NEP-DGP.

No recorte da pesquisa entre os anos de 2014 a 2018, no primeiro ano da pesquisa foram realizados 1.246 (mil duzentos e quarenta e seis) atendimentos de atos infracionais pela polícia militar, enquanto na delegacia especializada foram 1057 (mil e cinquenta e sete) em 2015 foram 848 (oitocentos e quarenta e oito) procedimentos pela DEIAI, e pela polícia militar foram 781(setecentas e oitenta um) em 2016 foram 896 (oitocentos e noventa e seis) procedimentos na DEIAI, pela polícia militar foram 618(seiscentos e dezoito) em 2017 foram 973 (novecentos e setenta três) procedimentos pela delegacia e 700 (setecentos) atendimentos pela polícia militar, em 2018 foram 1.011(mil e onze) procedimentos na DEIAI, e apenas 456 (quatrocentos e quarenta e seis) atendimentos pela polícia militar.

O que percebe-se que apesar que os números de atendimento de atos infracionais houve uma queda, por outro lado, os procedimentos realizados pela DEIAI aumentou, portanto, não se pode afirmar que houve um decréscimo dos atos infracionais, uma vez, que os números de procedimentos de Investigação de Atos Infracionais, Boletim de Ocorrência Circunstanciado, Auto de Apreensão em Flagrante, Auto de Investigação Social, são muito maiores, conforme gráfico 01.

Tratando-se das informações do Tribunal de Justiça do Estado do Amapá (TJAP) foram atribuídos apenas a capital do Amapá, também, relacionados aos números absolutos

das medidas socioeducativas do mesmo recorte de 2014 a 2018. As aplicações de medidas pelo judiciário, ocorre desde da metade do século XIX pelo Código Criminal Imperial de 1930[8], "os menores 14 anos que cometesse um ato infracional poderia ser internado com período estipulado pelo Juiz". Hoje, as medidas aplicadas se tornaram mais humanizadas.

Por outro lado, a ausência de um sistema único, que pudesse controlar todas as medidas aplicadas e sua efetivação, através de tecnologia de rede, que pudessem ser consultadas pela polícia militar durante os atendimentos dos atos infracionais. Os quais forneceram os seguintes dados da tabela 01

Atos infracionais	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**Total**
Advertência	0	0	1	0	0	01
Internação s/ ativ. Ext.	138	82	37	16	20	293
Internação c/ ativ. Ext.	0	1	1	3	0	05
Liberdade assistida	122	64	22	13	18	402
Reparo a danos	01	0	0	0	0	01
Prestação de serviço	231	222	126	70	48	697
Semiliberdade	120	169	65	35	13	402
TOTAL	473	455	213	118	79	1.799

Tabela 01 - Quantidade de medidas socioeducativas no período 2014 a 2018.

Fonte: TJAP (2019).

Apesar das medidas serem na grande maioria brandas como a prestação de serviço no quinquênio foram de liberdade assistida, semiliberdade, internações sem atividades externa são decorrência do cumprimento dos princípios da brevidade, excepcionalidade e respeito à condição peculiar de pessoa em desenvolvimento, pois essas características fazem com que a maioria das medidas impostas são direcionadas ao município que não está no escopo da pesquisa.

A fragilidade observada que as medidas ficaram bipartidas, entre os Poderes Executivo Estadual e Municipal, do primeiro são semiliberdade e as internações, o segundo as medidas de prestação de serviços e liberdade assistida, conforme art. 5º da Lei no 12.594/2012.

A leitura dos dados apresentados, em se tratando da criminalidade, muda-se apenas a terminologia não se trata de mero eufemismo, quando se refere aos atos infracionais já que não é crime, e as medidas socioeducativas não são pena, por se tratar de norma especial que busca cumprir os princípios de brevidade, excepcionalidade e respeito à condição peculiar de pessoa em desenvolvimento. Diante desses fatores que

8 LEI DE 16 DE DEZEMBRO DE 1830. Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim16-12-1830.htm <acesso em 08 de Abril de 2019>

a quantificação das medidas aplicadas pelo Poder Judiciário apresentou números poucos expressivos, conforme demonstrado na tabela 01.

Dessa forma, para enaltecer o caráter extrapenal da matéria, a aplicação das medidas socioeducativas não está sujeita aos parâmetros do Código Penal e doutrina penalista para a dosimetria da pena, portanto preservando-se o direito da criança e do adolescente, pois, estão sujeitos à aplicação das disposições contidas na Lei n. 8.069/05.

Em relação ao Estado, a pesquisa do Orçamento público apresentou variação orçamentaria acentuada nos respectivos anos que inviabilizam o desenvolvimento de programas, compromete as ações de ressocialização, pois a carência orçamentária não atendem os jovens com uma educação de qualidade, qualificação para o mercado de trabalho, devido às falhas de governo faz os "adolescentes construírem uma realidade social que eles estão inserido," influenciando no desenvolvimento cognitivo e comportamental que os jovens estão sendo recrutados pelo crime organizado (COELHO, ROSA, p.163, 2013). Conforme gráfico 02.

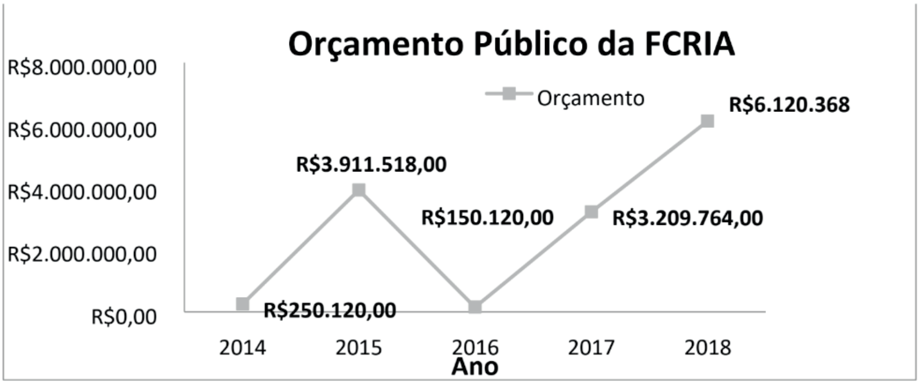


Gráfico 02 -Orçamento Público daFCRIA.

Fonte: SEPLAN-GEA (2019).

Essa medidas socioeducativas, são sansões de forma coercitiva em razão da necessidade que vai desde uma simples advertência até uma internação que não pode ultrapassar os 03(três) anos, essas medidas são previstas no artigo 112 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) sempre visando medidas protetivas, através da intervenção estatal é onde entra o orçamento público para poder acompanhar esses jovens, portanto como observado os valores apresentados pela SEPLAN tiveram variações consideradas para a Fundação da Criança e Adolescente (FCRIA), conforme o gráfico 02.

Dessa forma, a Instituição criada através da Lei nº 1.291, de 05 de janeiro de 2009 como finalidade executar as políticas de acompanhamento dos jovens que cometeram atos infracionais, sem recursos financeiros fica prejudicada em garantir os direitos desses

jovens, conforme artigo 2º abaixo:

> **Art. 2º** A Fundação da Criança e do Adolescente do Estado do Amapá (FCRIA), tem por finalidade coordenar e executar a política de Promoção, Garantia e Defesa dos Direitos das Crianças e
>
> Adolescentes em situação de risco pessoal e social, e de adolescentes autores de ato infracional no cumprimento de Medidas Cautelar e Socioeducativas.

Por outro lado, a cultura, realidade social, banalização da violência, a fragilidade da legislação como observada interferem nas medidas aplicadas a esses jovens. Essa predisposição a um ser em desenvolvimento que requer uma atenção mais adequadas pela família, escola e Estado, caso contrário a tendência são de enveredar para o mundo do crime, recrutados pelas organizações que sabem que precisam fortalecer seus poderes, aumentando o número de integrantes, sabe-se que “adolescência sendo uma construção social e historicamente determinada pela cultura e pela linguagem, que são mediadoras das relações sociais” que levam esses jovens para o caminho da criminalidade (PADOVANI *et al*, 2016, p.610).

4 | A PROPOSTA PROGRAMA BALUARTE

A proposta está baseado nas Diretrizes e nos Objetivos Estratégicos, como os princípios da Universalização, Proteção, Efetividade, pautados nos

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) do PPA- 2020-2023, com uma gestão Integrada para o desenvolvimento Social e Defesa Social para a redução dos homicídios.

Seguindo as diretrizes da Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018**,** que disciplina os órgãos responsáveis pela Segurança Pública, criou a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) em consonância com o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), através da resolução nº 160 de 18 de novembro de 2013, que apresentamos o programa denominado “Baluarte” A proposta, baseada no planejamento estratégico situacional de Carlos Matus[9], seguindo os princípios do planejamento da Administração Pública, desenvolvida segundo os métodos do planejamento por problemas parcialmente estruturados e complexos –Criminalidade.

Em virtude dos ambientes sociais e econômicos anteriormente serem relativamente estáveis, hoje, os cenários são prospectivos, que exigem uma metodologia mais flexível para lidar com uma realidade complexa, dinâmica e adequando-se à gestão das políticas públicas baseada na Diretriz Amapá 2030 que prever uma gestão por resultado e monitoramento por indicadores. Aproveitando a restruturação da Fundação da Criança e do Adolescente (FCRIA) e com um cenário favorável para implementação do projeto Baluarte

9 Desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus, a partir da década de 70, como um método mais flexível, permitindo trabalhar com a complexidade dos problemas sociais. (LIDA, 2009 p.114).

da Polícia Militar do Amapá, cumprindo as diretrizes Governamentais.

Com isso, envolvendo vários entes públicos para atender as necessidades desses jovens, oportunizando os estudos, através da Educação de Jovens e Adultos (EJA), inserção no mercado de trabalho, com qualificação profissional, esporte e cidadania e contando com o envolvimento da família e sociedade civil organizada. Assim, propiciando soluções na prevenção primária e terciária com participação integrada com formulação de indicadores de desempenho, criação de um Conselho de Gestão Integrada dos Poderes Executivos Municipal e Estadual são previstos na proposta.

A proposta visa reduzir os dados de homicídios, em 15% conforme meta do PPA-Federal, sendo atingível dentro da realidade do Estado do Amapá alinhado com o PPA estadual, conforme alguns desafios como a Gestão Integrada da

Defesa Social (0036), o Atendimento Humanizado as crianças e adolescentes que prever 20% para serem incluídos em projetos de ressocialização até 2023 (0014), do Amapá Educando (0016).

O projeto Baluarte vem contribuir significativamente com várias metas do Governo do Estado do Amapá, na Educação de Jovens e Adultos- EJA, que estabelece (45,4%) de jovens, do Ensino Fundamental (13,7%) e principalmente a inserção de jovens em cursos técnicos profissionalizantes para inserção do mercado de trabalho (80%). Ou seja, os principais setores do desenvolvimento social em um sistema de *Networking* em favor dos jovens *tucujus* que se encontram em conflito com a Lei.

O período do projeto em média de 03(três) anos por ser tratar de uma piloto de Políticas Públicas na área social, após sua implantação, caso apresente dados favoráveis poderá se estender para os demais municípios como Santana, Jari e demais municípios, cumprindo o princípio da continuidade e eficiência da administração pública, através dos indicadores próprios de avaliação, para que ser transforme em programa de Estado, trazendo um benefício a toda a sociedade Amapaense.

5 I ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO INTEGRADA DO PROGRAMA BALUARTE

1. Patrocinador (*Sponsor*)

Governo do Estado do Amapá.

2. Gerente do Projeto e nível de autoridade

5.1 Conselho de Gestão Integrada- CGI, com a seguinte composição:

I - Do Governo Executivo:

a) Representantes da SIMS;

b) Representante da FCRIA

c) Representantes da Diretoria de Ação Social e Cidadania da PMAP

d) Representante da Secretária de Desporto e Lazer- SEDEL

II- - Das Instituições Governamentais:

Representante do Ministério Público Estadual

Representante do TJAP

Representante da DEFENAP

Representante da Superintendência Regional do Trabalho- SRT

III - Sociedade Civil:

Um representante do Instituto INOVA;

Um representante do SENAI;

Um membro do CEDCA/CMDCA

3. Stakeholders do Programa

Coordenará através da Diretoria d Ação Social e Cidadania

PMAP Comandante com a demais instituições para alinhar a realização das **Geral** ações, através de um Conselho de Gestão Integrada.

SEED	Maria Goreth da Silva	Cessão de espaço físico, como sala, quadra poliesportiva, cozinha, refeitório e auditório do CEPAJOB. Além, do pessoal 01 professor de artes com habilitação em música, 01 professor de letramento, professora Rozilda Pereira Ferreira, coautora do projeto, Ensino Formal – Fundamental II, modalidade EJA e Cursos de qualificação profissional.
SIMS/ FCRIA	Alba Nize Colares Diretora-presidente Drª. Andreza Melo de Lima	Alimentação, lanche. Transporte para as atividades desportivas Oficinas; demais serviços ofertados e os Profissionais: Psicólogos, Assistente Social, Educador social.
FAJIJ	Desembargador Gilberto Pinheiro	Fundo de Apoio ao Juizado da Infância e da Juventude para manutenção do projeto
VEPMA	Juiz Titular Rogério Funfas	Recursos oriundos das penas alternativas ser revestido para manutenção do projeto nos três anos
SENAI	Diretor de Operações	Qualificação Profissional – cursos FICs (a serem definidas)
UNIFAP	Pró-reitor de Extensão e aporte comunitário	Profissionais: Professores e acadêmicos

TJAP	Sueli Pini	Responsável para o encaminhamento dos alunos para o projeto e reuniões para orientações para execução, conforme previsto no Art. 5º da Resolução nº 165 de 16 de novembro de 2012. Através da Vara da Infância e Juventude com requisições devidamente preenchidas.
MP	Judith G. Telles	Profissionais para palestras/orientações profissionais, socioeducandos, pais e responsáveis; 01 psicólogo e 01 assistente social para realizar atendimentos cada, sendo atendimentos individual socioeducandos, atendimentos
		Visita a família dos socioeducandos; Acompanhamento da execução das atividades/ações
SEDEL	José Rudney C. Nunes	Apoio com as atividades desportivas e bolsas para os alunos juntamente com outros acadêmicos de educação física da UNIFAP
INSTITUTO INOVA	Fabíola Ribeiro	Cursos de qualificação profissional, Inserção no Mercado de Trabalho (conforme vagas disponíveis
SRT	Superintendente Regional do Trabalho	Qualificação Profissional – Cursos FICs (a serem definidas) Inserção no Mercado de Trabalho (conforme vagas disponíveis)
CEDCA/CMDCA	Presidentes	Autorização para implementação e fiscalização e apoio

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do trabalho policial militar se faz indispensável para prevenir o crime, com policiamento ostensivo, são apenas ações secundárias, para melhorar essa prevenção, é essencial, que o governo do Estado, faça concursos para preenchimento do *déficit* de policiais militares, caso contrário, se manter a mesma quantidade de policiais, a filosofia do policiamento comunitário ou de aproximação da comunidade se tornam inviáveis, sem contar com o orçamento insuficiente para revitalização e reforma das instalações físicas outrora usadas.

A prevenção mais importantes são as primárias para reduzir as taxas de criminalidade entre os homens jovens, quando se refere ao emprego, quando essa taxa aumenta inversamente quase que triplica a taxa de homicídio, segundo Cerqueira e Moura.

São esses fatores, que devemos nos preocupar, pois com 66 mil desempregado no Amapá, segundo IBGE é um dos fatores geradores da criminalidade no Estado.

Portanto**,** são necessárias políticas públicas para fomentar a geração de emprego e renda entre os jovens, revitalização das escolas estaduais para implementar as modalidade cívico-militar. Por outro lado, a prevenção terciária, consiste do sistema prisional, que está em crise, com excesso de presos, que não ressocializar ninguém, os jovens internos, também, não são devidamente assistidos, ambos estão se filiando nas facções, sem falar do poder legislativo, aprovou a lei da audiência de custódia, que transforma as prisões em flagrantes em preventivas ou solta com tornozeleira pra cumprir pena em casa, ou seja, salvo conduto para novos crimes.

Sendo, mais sensato investir na prevenção primária, como educação que o impacto positivo é muito melhor, o aumento da criminalidade no estado do Amapá não é de exclusividade da polícia, e sim, das oportunidades de escolas de qualidades, em especial de tempo integral para acompanhar esses jovens de perto, conforme o Art. 227 da Constituição Federal de 1988 que diz "dever da família, sociedade e Estado assegurar às crianças e adolescentes seus direitos, salvando de toda a forma de negligência, violência" através, de política pública de acordo com a Lei nº 13.675 de 2018 que estimula um desenvolvimento de programas de integração da Segurança com as sociais, com tais medidas de ações preventivas nas políticas criminais, poderá mitigar os dados da criminalidade no estado do Amapá.

REFERÊNCIAS

BENAVENTE. R., **Delinquência juvenil: Da disfunção social à psicopatologia.** Análise Psicológica, 2002. Boletim de Análise Político Internacional, nº 11, UnB, p.69-72, ano 2017. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8077/1/BAPI_n11_Senasp.pdf<

Acesso em 25 de Julho de 2019>

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente***.* Lei Federal 8.069, de 13 de julho de 1990. Brasília: Secretaria de Estado dos Direitos Humanos, Departamento da Criança e do Adolescente, 2002.

CÂMARA DOS DEPUTADOS, **Lei nº 13.675 de 11 de junho de 2018**, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm<Acesso em 20 de fevereiro de 2020>

CERQUEIRA, D. et al., **Atlas da Violência**, IPEA, Rio de Janeiro, 2018.

CERQUEIRA, D.R.C., MOURA, R.L. **Efeito das oportunidades no mercado de Trabalho sobre as taxas de homicídios no Brasil**. Área 12 - Economia Social e Demografia Econômica, Rio de Janeiro, 2014.

COELHO, B. I., ROSA, E. M. **Ato infracional e medida socioeducativa: representações de adolescentes em L. A.** *Psicologia & Sociedade*, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

COSTA. A. T. M. A SENASP E AS POLÍTICAS ESTADUAIS DE SEGURANÇA.Criança e do Adolescente. **LEVANTAMENTO ANUAL SINASE 2014**. Brasília: Secretaria Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente do Ministério dos Direitos Humanos, p.1-65, 2017.

CHAGAS, C.A.N. *et al.* **Geografia da Violência: Produção do espaço, território e Segurança Pública**, p.392, 1º ed., Belém, GAPTA/UFPA, 2018.

DATASUS, Disponível em: http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/idb2012/a1801b.htmhttp://tabnet.DATASUS.gov.br/cgi/idb20 12/a1801b.htm>. Acesso em: 02 mar. 2018>. DEIAI, Delegacia Especializada em Investigação de Atos Infracionais- (2014), **Informações de autos de apreensões em flagrante e autos de investigação social e boletins de ocorrência circunstanciados em 2014**. Macapá, 2015.

FERNANDES. N.; FERNANDES, V. **Criminologia integrada**. 2º ed. rev. Atual e ampla. São Paulo, Revista do Tribunais, p.117, 2002.

FCRIA, **Relatório do quadro situacional dos núcleos de meio fechado e semiliberdade que compõem a Fundação da Criança e do Adolescente do Amapá-** Ano 2014. Macapá, 2015.

FERREIRA, Helder Rogério Sant'Anan *et al,* IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Violência e Segurança Pública em 2023: cenários exploratórios e planejamento prospectivo,** *Brasília, 2015.*

GEA, **Secretária do Planejamento do Estado do Amapá**. Disponível em:https://seplan.portal.ap.gov.br/<acesso em 22 de Julho de 2019

JORGE-BIROL, Alline Pedra. **Políticas públicas de prevenção da violência e a prevenção vitimária**. Âmbito Jurídico, Rio Grande, n. 42, jun. 2007, Disponível em: http://www.ambito- juridico.com.br/site/index.php? no link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1802> acesso em 25 de abril de 2019<LAZZARINI, A., **A SEGURANÇA PÚBLICA E O APERFEIÇOAMENTO DA POLICIA NO BRASIL**. *Criminalidade e violência.* Rio de Janeiro, v. I, abr./jun. 1991.

LEI DE 16 DE DEZEMBRO DE 1830. Código Imperial. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim16-12-1830.htm˂acesso em 08 de Abril de 2019>

LIDA, I., **Planejamento Estratégico Situacional**, Assessor de Planejamento do CNPq, Brasília, DF, 2009.

OLIVEIRA, C. A. de, **Criminalidade e o tamanho das Cidades Brasileiras: Um enfoque da Economia do Crime,** RESEARCHGATE, Passo Fundo**,** Universidade Federal do Rio Grande, 2005.

PADOVANI, S. *et al*. **Significados Construídos acerca das Instituições Socioeducativas: Entre o Imaginado e o Vivido**, Universidade Francisco, Bragança Paulista, vol. 21, Brasil, dez 2016.

PEREIRA, E. da S**., Introdução as Ciências Policiais: A polícia entre a Ciência e a Política**, ed. Almedina, São Paulo, 2015.

PICANÇO. E. **Relatório da Fundação da Criança e do Adolescente**. FCRIA, Governo do Estado do Amapá, p.1/9, 2014.

POLICIA NO BRASIL. ***Criminalidade e violência.*** Rio de Janeiro, v. I, p.25-85, abr./jun. 1991. **Representações de adolescentes em L. A.** *Psicologia & Sociedade,* Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, p.163-173, 2013.

QUEIROZ, R.B. **Formação e Gestão de políticas Públicas**. 3º ed., Curitiba, Ibpex, 2011.Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. **Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – Lei Nº 12.594/12**. Brasília, 2012.

TJAP, Vara da Infância e Juventude – **Informações do quantitativo de Processos referente a atos infracionais,** Macapá, 2019.

VERÍSSIMO, M.M. **A Psicologia Comunitária e o Sistema Judicial: Uma nova forma de olhar e intervir sobre a Delinquência**, p.203-209, ISPA, analise pdicologica,1990.

ZAPPE, J.G., DIAS, A.C.G. **Delinquência Juvenil na Produção Científica Nacional: Distâncias entre achados científicos e intervenções concretas,** Barbarói, Santa Cruz do Sul, p.82-103, n. 33, 2010.

CAPÍTULO 9

O CONFORTO E A SEGURANÇA NO TRANSPORTE COLETIVO: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES ESSENCIAIS PARA A MANUTENÇÃO DO FUNCIONAMENTO DE SISTEMAS DE TRANSPORTE PÚBLICO

Data de aceite: 01/07/2021
Data de submissão: 03/05/2021

Eduardo Breowicz Slonski
Aluno do Curso de Administração Integral (MEP) na FAE Centro Universitário
Curitiba – PR
http://lattes.cnpq.br/0154548102857127

Luis André Wernecke Fumagalli
Professor Doutor em Administração na FAE Centro Universitário
Curitiba – PR
http://lattes.cnpq.br/5600312494039268

RESUMO: O transporte coletivo é um problema recorrente nos centros urbanos ao redor do mundo e as estratégias adotadas parecem não conseguir acompanhar e, menos ainda, prever o crescimento da população e a sua distribuição e concentração nas cidades, bem como alinhar as necessidades de deslocamento dos cidadãos para realizarem suas atividades diárias. A presente pesquisa tem como objetivo identificar e analisar os fatores que podem afetar a decisão do usuário na escolha do tipo de transporte a ser utilizado para a realização de suas atividades diárias e propor alternativas para os atuais modelos de gestão do transporte público que possam dar origem a estratégias e soluções adequadas e eficientes para a sobrevivência e a manutenção dos negócios e da economia nas esferas micro e macroeconômicas. Foi adotada a pesquisa bibliográfica para definir um modelo de análise que contemple os fatores que fazem com que as pessoas decidam utilizar o transporte público em detrimento de outras alternativas. O sistema de transporte enfrenta muitos problemas para equalizar todos os custos envolvidos com um grande número de usuários superlotando ônibus nas horas de pico representando um desafio, não só em termos de infraestrutura, eficiência do sistema e investimentos. Para alcançar a satisfação de todas as partes envolvidas, é necessário reorganizar rotinas e horários diários para mover as pessoas de seus pontos de origem para seus destinos em tempo real, com coordenação de demanda para evitar aglomerações e perdas de tempo e dinheiro.

PALAVRAS - CHAVE: Transporte Coletivo. Transporte Público. Controle de Demanda.

COMFORT AND SAFETY IN COLLECTIVE TRANSPORT: A STUDY ON THE ESSENTIAL FACTORS FOR MAINTAINING THE FUNCTIONING OF PUBLIC TRANSPORT SYSTEMS

ABSTRACT: Public transport is a recurring problem in urban centers around the world and the strategies adopted seem to be unable to follow and, even less, to predict population growth and its distribution and concentration in cities, as well as to align citizens' displacement needs to carry out their daily activities. The present research aims to identify and analyze the factors that may affect the user's decision in choosing the type of transport to be used to carry out their daily activities and to propose alternatives to the current public transport management

models that may give rise to appropriate and efficient strategies and solutions for the survival and maintenance of business and the economy in the micro and macroeconomic spheres. Bibliographic research was adopted to define an analysis model that takes into account the factors that make people decide to use public transport to the detriment of other alternatives. The transportation system faces many problems to equalize all the costs involved with a large number of users overcrowding buses during peak hours, representing a challenge, not only in terms of infrastructure, system efficiency and investments. To achieve the satisfaction of all parties involved, it is necessary to reorganize daily routines and schedules to move people from their points of origin to their destinations in real time, with demand coordination to avoid agglomerations and losses of time and money.
KEYWORDS: Public Transport. Public transportation. Demand Control.

1 I INTRODUÇÃO

Os sistemas de transporte coletivo são necessários para o desenvolvimento econômico das cidades e, caso estejam trabalhando além da sua capacidade e/ou de maneira ineficiente, provocam perda de tempo e atrasos no deslocamento de pessoas e mercadorias, gastos desnecessários de combustível e de outras fontes de energia, aumento da poluição do ar e sonora e a consequente diminuição da qualidade de vida das pessoas. O transporte público sempre representou um dos maiores problemas para todos os municípios, especialmente nas grandes regiões metropolitanas, onde as pessoas estão altamente concentradas no mesmo espaço ao mesmo tempo.

Agora, com as consequências do distanciamento social da pandemia do COVID-19, o transporte de massa é realmente a principal barreira para que estudantes e trabalhadores dependentes de transporte retornem às suas rotinas diárias com conforto e segurança. Por outro lado, os municípios e as operadoras de transporte enfrentam muitos desafios para organizar todos os fluxos de passageiros para atender a todas as necessidades e novas regulamentações, sem perder a eficiência e a lucratividade com preços adequados e aceitáveis para os usuários.

O objetivo do presente artigo é identificar as demandas e os problemas do transporte público da cidade de Curitiba (PR), com foco em duas dimensões de análise que afetam a decisão do usuário com relação ao meio de transporte que irá utilizar para se locomover diariamente: conforto e segurança. Foram levantados e analisados dados do sistema de transporte coletivo do Município, onde o transporte público é feito exclusivamente por operadores de ônibus particulares fiscalizados pela prefeitura, que é responsável por garantir a qualidade, calcular e determinar os valores das tarifas e também subsidiar cidadãos que não podem pagar e/ou têm gratuidade concedida por lei.

O intuito do estudo, uma vez concluído, é oferecer um controle de demanda que sirva para todas as cidades e deve ser usado não apenas para oferecer segurança e conforto em tempos de pandemia, mas melhorar o transporte público ao também combiná-lo com outros serviços públicos, como os sistemas de educação e saúde e outros locais de

trabalho, estudo, lazer e todas as outras atividades dos cidadãos.

Nessa perspectiva, o estudo poderá oferecer uma ferramenta de gestão capaz de prever e organizar as viagens de passageiros, agendando-a de acordo com suas tarefas diárias, a fim de ter capacidade de ônibus em um nível ótimo de uso para usuários e operadores. Respeitar não apenas o número de pessoas permitidas por veículo, mas também levar em consideração outros indicadores importantes, como preços da tarifa e dos combustíveis, condições climáticas e outras ofertas alternativas de transporte.

Sobre os dados, foram levantadas todas as informações da linha do Expresso 503 (Boqueirão) responsável por cerca de 5% do transporte público de toda a cidade de Curitiba por um período de 420 dias. Uma pré-análise com outras variáveis, comprovada por outros autores pesquisados e publicações da área utilizadas como referencial teórico para este estudo, indica que quase 90% de todos os passageiros seguem uma rotina diária muito rigorosa e definida, principalmente de suas casas até escola e trabalho e retorno, que podem ser coordenados e programados, criando espaço de tempo suficiente um do outro para evitar concentrações indesejáveis dentro de ônibus e dos pontos de embarque e desembarque.

Como resultados preliminares, o estudo comprova que as pessoas ainda usam o transporte público apenas por dois motivos: (i) é mais barato em comparação com outras opções de transporte e/ou gratuito; (ii) e/ou porque não há outras opções para determinados usuários. Nesse sentido, o estudo também revela e confirma que o número de passageiros que pagam pelo transporte está diminuindo ano a ano, com a gratuidade crescendo, por outro lado. Essa mudança no comportamento da população está causando problemas financeiros para as operadoras manterem o sistema funcionando e o Município está sendo forçado a compensá-lo com recursos públicos, não apenas para garantir os serviços de transporte público, mas também para mantê-lo confortável, seguro e atraente.

O presente artigo encontra-se estruturado em cinco seções. Além da presente introdução, são apresentados o referencial teórico que foi utilizado para a definição dos construtos e das variáveis de análise, bem como a metodologia utilizada para a coleta e tratamento dos dados obtidos em função do objetivo da pesquisa. Na quarta seção são apresentados os dados obtidos e analisados e, em seguida, são feitas as considerações finais e apontadas as limitações e recomendações para estudos futuros.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O serviço público pode ser entendido como qualquer serviço prestado pelo governo ou por seus delegados sob normas e controles para atender às necessidades essenciais da comunidade ou conveniência secundária ou simples do Estado. Exemplos de serviços públicos: educação pública; polícia; saúde pública; transporte público; telecomunicações; e outros (MEIRELLES, 2013, p. 3). Os estudiosos e administradores dos governos municipais

em geral concordam em quatro objetivos essenciais dos serviços públicos: eficiência; eficácia; equidade; e capacidade de resposta (ENGLAND; PELISSERO; MORGAN, 2012, p. 5).

2.1 A Importância do Conforto e da Segurança no Transporte Público

Para melhor entender a necessidade da preocupação com o conforto e segurança deve-se, primeiramente, compreender a importância de manter o transporte público como elemento primordial para o funcionamento e o equilíbrio da sociedade. O serviço público deve ter como objetivo maximizar a utilidade dos cidadãos, o que é difícil de ser alcançado justamente pela própria natureza do transporte público, que oferece um serviço homogêneo para todos os usuários, enquanto preferências individuais que não são refletidas nas categorias de serviços prestados criam disparidades (ANDREASSEN, 1995, p. 4).

Além da própria dificuldade de administração do transporte público, a falta dele é ainda pior, podendo ser traduzida em dificuldades de acesso à vida em sociedade, educação, saúde e oportunidades econômicas, principalmente entre os mais pobres (WILLOUGHBY, 2020, p. 3). Essa parcela da população, com menor renda, tende a utilizar ainda mais o transporte público, pois não consegue arcar financeiramente com os custos de outros meios de transporte, como de aplicativos e veículos próprios.

O papel do governo não é transferir a renda dos que possuem maior poder aquisitivo para os que têm menos, mas sim dá-los mínimas oportunidades para serem capazes de realizar essa transição para uma vida melhor, melhorando também a sociedade e economia no geral, com mais produtividade, menos índices de criminalidade, entre outros. Isso se reflete no transporte como meio gerador de oportunidade, uma vez que a falta de transporte para os mais pobres os deixa ainda mais longe da possibilidade de melhoria de vida. Ou seja, operar um serviço de transporte público é uma grande responsabilidade e um desafio maior ainda. Por isso, capacitar o transporte público não é apenas uma questão administrativa, mas sim uma missão de desenvolvimento econômico e social.

Frente a essa necessidade, percebe-se um caminho contrário sendo seguido no transporte público a um nível global. Na Polônia, por exemplo, a porcentagem da população que utiliza o transporte público vem caindo ano a ano, reduzindo de 37% em 1990 para 21% em 2005, e finalmente 13% em 2010. Por outro lado, a proporção dos carros registrados de 2000 para 2012 subiu 88% (MISIURSKI, 2015, p. 15). Essa tendência se estende por vários países do mundo, possuindo principalmente duas explicações: (i) o barateamento da produção de veículos ao redor do globo; (ii) o desnivelamento entre necessidade do usuário do transporte público e o serviço prestado. Sendo assim, percebe-se uma dificuldade na evolução do transporte público quando comparada às novas necessidades da população. Enquanto carros cada vez mais oferecem diferenciais, principalmente tecnológicos, os ônibus de transporte público estão buscando resolver problemas antigos, que já deveriam ter sido solucionados.

Linhas de ônibus, se bem planejadas e administradas, podem melhorar significativamente a qualidade de vida da população em geral em uma determinada região. Bocarejo, Portilla e Meléndez (2016) concluíram cientificamente, a partir de um estudo da região de Bogotá, Colômbia, que as linhas de ônibus (BRT) da cidade contribuíram para um maior acesso da população mais pobre a atividades sociais. Por outro lado, geraram tanto resultados positivos quanto negativos em relação a fragmentação social. No estudo, demonstram que diferentes grupos são impactados de maneiras diferentes com o desenvolvimento do transporte público na região. Ao mesmo tempo em que muitas variáveis demonstraram alto grau de importância no resultado, outras foram quase irrelevantes. E, além de controvérsias acerca do ganho social proporcionado pelas linhas de ônibus, todo o planejamento e eficiência das linhas ainda estão sujeitos a serem impactados pelas dinâmicas do desenvolvimento econômico e mudanças na forma como a sociedade interage. Sabendo disso, focar apenas em estratégias de maximização de passageiros, eficiência da operação e preços das passagens é negligenciar importantes fatores de decisão do usuário.

Estudos de mercado, conduzidos por vários centros de pesquisas, demonstraram que os critérios mais importantes para escolha de um método que satisfaça as necessidades de transporte, dentre outros, incluem conforto e segurança (RUCIŃSKA, 2010, p. 4; DYR, 2009, p. 5). Um ponto interessante de se notar é que o conforto e a segurança no transporte público percebidos pelos usuários são diretamente influenciados por outros atributos. Por exemplo, um diferencial do transporte individual frente ao coletivo é seu modo de viagem sempre ser sentado, enquanto no ônibus muitos passageiros estarão em pé durante todo o tempo, diminuindo substancialmente seu conforto durante a viagem. Este quesito está diretamente relacionado com o tempo em que o passageiro está em pé, ou seja, o tempo da viagem. Reduzindo esse período é possível diminuir também o desconforto experimentado pelo passageiro.

Em uma pesquisa sobre otimização da operação do transporte público, Ceylan e Ozcan (2018) propuseram um modelo de dois níveis para realizar simulações capazes de encontrar possibilidades de benefício tanto para o usuário do ônibus, quanto para a companhia operadora. Os resultados obtidos demonstram que é possível reduzir o tempo total da viagem em 4,8%, e o serviço em 9,8%. Se levados em conta ainda mais variáveis, poderiam ser reduzidos em 5,4% e 13,3% os mesmos indicadores, respectivamente. Hafezi e Ismail (2011) desenvolveram um estudo sobre diferentes modelos de programação de horários de ônibus, onde incluíram dados reais da operação do transporte público em suas equações nos possíveis cenários estudados, chegando a reduções na lotação do ônibus de 64% e 66% em cada caso.

Além do tempo de viagem e lotação do ônibus influenciarem diretamente o conforto do passageiro, Misiurski (2015) concluiu que parâmetros técnicos dos ônibus também são fatores importantes que podem afetar negativamente vários atributos principais de

tomadas de decisão. Um ônibus mais antigo, por exemplo, certamente apresentará certa insegurança para os passageiros, além de não possuir dependências específicas que trariam mais conforto, como facilidade de embarque para pessoas com deficiência física.

2.2 Implementação de Melhorias na Segurança do Transporte Público

Do mesmo modo que Masoumi e Fastenmeier (2016) estudaram as percepções de insegurança no transporte público da Alemanha, o presente estudo busca difundir a importância de atributos de qualidade, como conforto e segurança, no transporte coletivo e incentivar futuras pesquisas no campo. Não necessariamente a segurança é um atrativo no transporte público, mas a grande improbabilidade de se envolver em um acidente pode ser fator decisivo na escolha pelo modal, compensando outros quesitos. Muito se fala em terrorismo em transporte público, principalmente entre os países europeus, levando a estudos e políticas públicas que baseiam suas medidas tentando minimizar sempre essa possibilidade, enquanto na realidade os usuários do transporte coletivo são muito mais afetados pelas inseguranças do dia a dia (KOOI, 2013, p. 3).

O problema da percepção de insegurança no transporte coletivo é o mesmo do caso das linhas aéreas. Muitas pessoas consideram aviões pouco seguros e têm receio de utilizar o meio de transporte, quando na realidade as estatísticas mostram o contrário. Litman (2008) demonstrou que o transporte público é seguro em linhas gerais, comparando proporcionalmente os acidentes por passageiro e os quilômetros percorridos. Usuários de transporte público nos Estados Unidos têm aproximadamente um décimo da porcentagem de acidentes comparados a usuários de carros. Especialistas em planejamento urbano do transporte público normalmente consideram atributos como tempo de viagem, custos e conveniência quando estão avaliando possíveis localizações para paradas de ônibus, mas costumam não prestar tanta atenção no aspecto de segurança (HOEL, 1992, p. 7).

Kooi (2013) desenvolveu um estudo mapeando mais de seiscentos pontos de ônibus em uma cidade de tamanho médio nos Estados Unidos, buscando entender a relação entre densidade de paradas de ônibus e crimes na região. O resultado obtido foi de que uma maior concentração de pontos de ônibus contribui para o aumento das estatísticas criminológicas no local. Além disso, é discutida a questão da responsabilidade da segurança no transporte. Kooi afirma que a visão padrão dos operadores de transporte público é que o crime no sistema de transporte é parte do crime urbano em geral, e é de responsabilidade da força policial local. Essa ideia assume que novos pontos de ônibus e suas rotas não contribuem para o crime na região, o que se mostrou incorreto a partir da pesquisa.

Contribuindo com o tema, Stucky e Smith (2017) buscaram entender o efeito das paradas de ônibus no aumento de certos crimes, mas não de outros. Concluíram que os pontos de ônibus estavam associados a maiores números de crimes violentos e à propriedade (exceto homicídios). Além disso, foi percebida uma correlação entre o uso dos terrenos na região, em que áreas comerciais e industriais aumentavam os crimes nos

pontos de ônibus. Por outro lado, a presença de alta densidade residencial diminuía os mesmos indicadores.

Outro estudo explora um campo dentro da segurança do transporte público que é pouco analisado. Amriki e Atrey (2012) trazem uma visão científica sobre as câmeras de segurança nos ônibus de transporte público. Focando principalmente em dois pilares: ganho máximo (maximizar a abrangência de visão utilizando um número específico de câmeras) e custo mínimo (minimizar o número de câmeras para cobrir uma área específica do ônibus). A abordagem foi capaz de encontrar as melhores localizações de uma a nove câmeras de segurança para o transporte público, incluindo o ganho e os custos necessários.

2.3 Mensurando a Qualidade

Entendendo essas ideias, como próximo passo após a implementação de novas estruturas de conforto e segurança, é necessário mensurar os resultados. Compreender o que os usuários de transporte público estão vivenciando e como isso afeta suas decisões é uma tarefa complexa. Satisfação não pode ser medida em termos objetivos, mas sim abstrato, como uma média ponderada de múltiplos indicadores (ANDREASSEN, 1995, p. 7). Por esse motivo, muitos modelos de medição de satisfação do usuário do transporte público vêm sendo estudados ao longo dos anos. A qualidade do serviço é multidimensional, onde fatores técnicos e funcionais tem importância considerável (CHICA-OLMO; GACHS-SÁNCHEZ; LIZARRAGA, 2018, p. 8).

Estudos de mensuração de satisfação dos usuários são muito importantes para entender os principais pontos de melhoria no serviço prestado. É essencial que o modelo de análise esteja de acordo com a situação, inclusive atentando a questões de limitações de amostras e métodos de aplicação da pesquisa. Por isso, um fator indispensável para uma boa análise de satisfação é a heterogeneidade dos usuários no modelo (ECHANIZ; DELL'OLIO; IBEAS, 2018, p. 8).

Com situações mais básicas e pontuais, modelos mais simples de equações podem ser utilizados para determinar a satisfação do usuário. Para este caso, Eboli e Mazzulla (2007) propuseram um modelo estrutural de equação para mostrar a relação entre a satisfação do passageiro no transporte público e os atributos do serviço prestado. Este estudo focava em uma categoria específica de usuários, estudantes de uma universidade, que respondiam a uma pesquisa de satisfação. O modelo então foi capaz de identificar os atributos de qualidade a serem melhorados, inclusive caracterizando aqueles com maior necessidade.

Agrawal, Tripathi e Agrawal (2015) elaboraram um estudo que buscava medir a qualidade do serviço do transporte público de Delhi, Índia. Para diminuir o problema de subjetividade nas respostas de questionários de qualidade, os pesquisadores utilizaram metodologias mais complexas de tomada de decisão para ajudar na escolha dos melhores critérios, ranqueando-os. A análise revelou que inúmeros problemas relacionados à

congestionamento no trânsito, poluição, entre outros podem ser reduzidos com o aumento da qualidade do serviço do transporte público. Além disso, o método do artigo ajuda operadoras de transporte público a melhorarem suas tomadas de decisão a partir da comparação de sua performance com outras empresas em quesitos de qualidade.

Chica-Olmo, Gachs-Sánchez e Lizarraga (2018) concluíram que, além de usuários de transporte público não perceberem níveis de qualidade do serviço da mesma forma, diferentes linhas da mesma operação de transporte público também interferem substancialmente na percepção do usuário. Por isso, deve-se levar em conta os dados obtidos e focar principalmente naqueles locais que estão abaixo da média da satisfação.

O ranqueamento dos atributos de qualidade do transporte público faz parte do processo de melhoria da satisfação. Sabendo disso, Guirao, García-Pastor e López-Lambas (2016) desenvolveram um método de estimação da importância de cada critério de qualidade no transporte público. Utilizando de pesquisas diretas de preferências dos usuários, o modelo proposto de hierarquia tem como vantagem uma estimativa confiável da satisfação mesmo com uma menor amostra de usuários do transporte coletivo.

Para manter a qualidade no transporte público, Rojo, dell'Olio, Gonzalo-Orden e Ibeas (2015) propõem inclusive a alteração de contratos de operações do transporte público, incluindo quesitos de manutenção da qualidade do serviço prestado. Os resultados da pesquisa demonstraram que, sem nenhum aumento no custo da operação, o subsídio necessário devido a subutilização do serviço pode ser reduzido pelo aumento da demanda por meio da prestação de um serviço público de transporte mais atrativo.

Com o intuito de compreender os aspectos de qualidade do transporte público que melhor podem atrair usuários de carros, Redman, Friman, Gärling e Hartig (2013) desenvolveram um estudo que buscava principalmente responder duas perguntas: Quais atributos de qualidade do transporte público são atrativos para os usuários? E quais mudanças nos atributos de qualidade nos serviços de transporte públicos são capazes de encorajar a transição de modal do privado para o coletivo? É concluído que, apesar de critérios como confiabilidade e frequência do serviço serem importantes no transporte público, aqueles capazes de atrair usuários de carros são mais conectados a percepções individuais. Reduzir tarifas e políticas de mudança de hábito são mais efetivas para encorajar usuários de carros a passarem a utilizar o transporte público. Outros atributos como acessibilidade, confiabilidade e provisão de mobilidade, percebidos pelo mercado como serviços de qualidade importantes, devem ser providos para manter o usuário após a troca do modal.

Essa mudança de modal requer um maior entendimento dos planejadores e operadores do transporte público acerca da diferença entre qualidade desejada e qualidade percebida pelos usuários. Sabendo disso, o estudo de dell'Olio, Ibeas e Cecin (2011) concluiu, utilizando de grupos focais e calibração das variáveis pelos modelos de tomada de decisão, que as variáveis mais importantes apresentadas por usuários de ônibus foram

diferentes daquelas apresentadas por potenciais usuários. Entre os usuários de transporte público, os três atributos que mais aparecem como relevantes, independentemente dos critérios de grupo foram: tempo de espera, limpeza e conforto.

Limpeza teve um valor muito similar em todos os casos estudados, exceto quando comparado entre sexos, onde as mulheres demonstraram terem muito mais apreço pelo atributo. Conforto também obteve resultados similares entre os grupos, os que mais se destacaram foram com pessoas acima de 65 anos e usuários esporádicos. Tempo de espera se mostrou sempre ser muito relevante para os usuários, possuindo alto valor em todos os grupos. O grupo para o qual "tempo de espera" obteve maior relevância foi o de usuários esporádicos, o que pode ser explicado, pois o uso não frequente do modal lhes dá menos informações para que tenham a capacidade de otimizar seu tempo. A variável com menos importância foi ocupação do ônibus, isso pode ser entendido como uma boa eficiência em termos de abrangência por parte da operadora do transporte no local estudado.

Já no caso dos potenciais usuários, raramente levavam em conta fatores como limpeza, atitude dos funcionários e conforto. As variáveis com maior valor pelos potenciais usuários foram tempo de jornada, tempo de espera e nível de ocupação. Isso demonstra a necessidade do transporte público se adaptar às necessidades tanto dos usuários do modal, quanto dos potenciais usuários. No estudo então são propostas quatro orientações às operadoras de transporte público: reduzir tempo de espera, aumentar conforto durante a viagem, introduzir mais campanhas informativas para potenciais usuários e reforçar as linhas de ônibus em horários de pico.

A partir dos casos e referenciais estudados, compreendeu-se a importância de manter o conforto, a segurança e demais atributos de qualidade do transporte público em níveis ótimos. Como demonstrado na Figura 1, é necessário estruturar um processo de qualidade e satisfação do usuário no transporte coletivo, cabendo às companhias operadoras e autoridades responsáveis o aprimoramento da cultura de qualidade nas operações de transporte público. Inclusive, em operações já estruturadas e em andamento, é essencial começar pela etapa de "Mensuração" (Figura 1), pois assim será possível entender quais são os atuais campos de melhoria que devem ser prioritários.

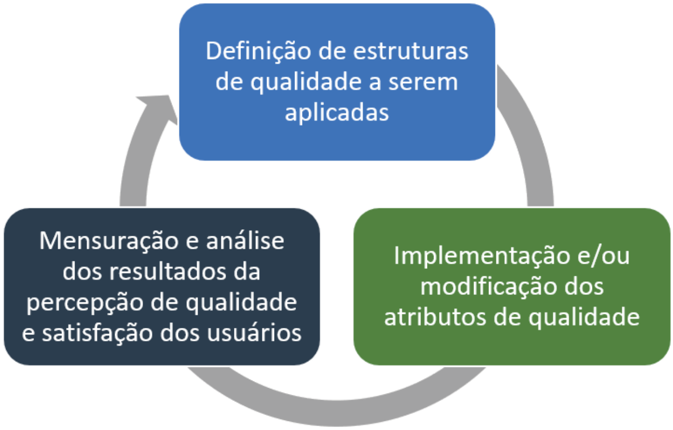


Figura 1 – Ciclo da qualidade.

Fonte: Os autores (2020).

Para Tirachini, Hencher e Bliemer (2014) o principal elemento nas pesquisas sobre transporte está na monetização da economia de tempo promovida pelos investimentos em infraestrutura e o gerenciamento da demanda para a redução do tempo da viagem. Contudo, os autores destacam que os usuários não querem apenas um transporte rápido, mas também confiável. Incerteza no horário de chegada afeta a escolha do modal, da rota e do horário de partida, logo esta variabilidade afeta os custos do transporte.

3 I METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados para a execução da pesquisa são apresentados nesta seção. A fundamentação teórica, que serviu para a construção do modelo de análise, foi aplicada às informações pesquisadas junto à Prefeitura da Cidade de Curitiba e da URBS para determinar um modelo de gestão recomendável.

Este trabalho assume um caráter exploratório, com o objetivo de ampliar o interesse sobre o tema e estimular pesquisas e trabalhos a respeito. Busca aprimorar as ideias sobre o assunto, procurando mais pistas para preencher lacunas de conhecimento e explorar o problema à procura de novas descobertas (GIL, 1999, p. 45). A estratégia de pesquisa é quantitativa e qualitativa, pois envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 66).

O escopo da pesquisa é o estudo de caso, no qual será estudada a cidade de Curitiba-PR e o seu sistema de transporte coletivo. O estudo de caso caracteriza-se por uma investigação profunda e exaustiva de um objeto, permitindo seu conhecimento amplo e detalhado, o que é praticamente impossível em outros delineamentos (GIL, 1999, p. 107).

Foram levantadas informações sobre a cidade de Curitiba, sua estrutura e distribuição populacional e como se locomovem diariamente, adicionando uma perspectiva de crescimento da cidade com o intuito de apontar como realizar um planejamento mais efetivo e consciente. Foi utilizada ainda a pesquisa bibliográfica e documental para a obtenção de informações que atendam satisfatoriamente ao objetivo da pesquisa, e para buscar a construção do modelo proposto.

Foram extraídos do sistema da URBS os dados diários do número de passageiros embarcados nos ônibus da linha 503 (Boqueirão) por um período de 420 dias seguidos, a partir do dia 07/01/2019, em cada ponto da linha, nas diferentes faixas de horário definidas pela URBS: P1 (pico da manhã); M (manhã); P2 (pico do meio-dia); T (tarde); P3 (pico do final da tarde); N1 (primeiro período da noite); e N2 (período final da noite). Além das análises de frequência e de ocupação dos ônibus, foram analisadas e testadas as correlações destes níveis de utilização da linha com os dias da semana, dias letivos e não-letivos, a temperatura média e o índice pluviométrico de cada dia analisado, o preço da passagem, preço médio do litro dos combustíveis e as ocorrências policiais registradas na linha.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O transporte público oferece um serviço igual a todo tipo de usuário, resultando em uma disparidade entre oferta de serviço e necessidades individuais dos cidadãos. Como mencionado, é de extrema importância que as cidades mantenham bons níveis operacionais no transporte público. Falta de transporte pode dificultar acesso à educação, cultura, saúde, entre outras oportunidades principalmente entre os mais pobres.

Pessoas com menor renda tendem a usar o transporte público em detrimento de outras alternativas, pois não conseguem arcar com os custos de outros meios de transporte (aplicativos, automóvel próprio, bicicleta, etc.), enquanto os mais ricos se afastam desse meio de transporte coletivo, por via de regra menos confortável e seguro, e passam a utilizar alternativas de maior qualidade, consequentemente mais caras. A decisão do usuário entre o transporte público e o transporte particular (próprio ou contratado), depende de uma série de fatores que se afetam mutuamente de acordo com o esquema ilustrado na Figura 2.

Ônibus superlotados não têm mais capacidade para recolher novos passageiros, obrigando-os a ficar mais tempo nos terminais e tubos. Pela análise dos dados da pesquisa, foi possível observar que os ônibus têm os maiores índices de ocupação nos dias de semana, nos horários de pico. A ocupação média dos veículos fica acima do total de passageiros sentados (60 passageiros), mais 50% do espaço disponível para passageiros em pé (equivalente a 105 passageiros em pé). Nos dias letivos, esta ocupação passa do total de passageiros sentados, mais 75% do espaço disponível para passageiros em pé e, não raro, alcançam a lotação máxima de 270 passageiros.

Conforme ilustrado na Figura 3, observa-se que a variação do número de passageiros é pequena fora dos horários de pico. E que há uma diminuição significativa nos períodos das férias escolares, especialmente nas férias de verão. Um dado adicional importante da análise de frequência é que, mesmo com a diminuição dos números de ônibus na linha fora dos horários de pico (às vezes para menos da metade), a maioria das viagens é feita sem que todos os assentos sejam ocupados. Logo, pode-se deduzir que o desconforto causado pela lotação e superlotação acontecem nos horários de pico. E que aumenta significativamente fora destes, já que todos podem viajar sentados, com embarque e desembarque mais rápidos e fáceis.

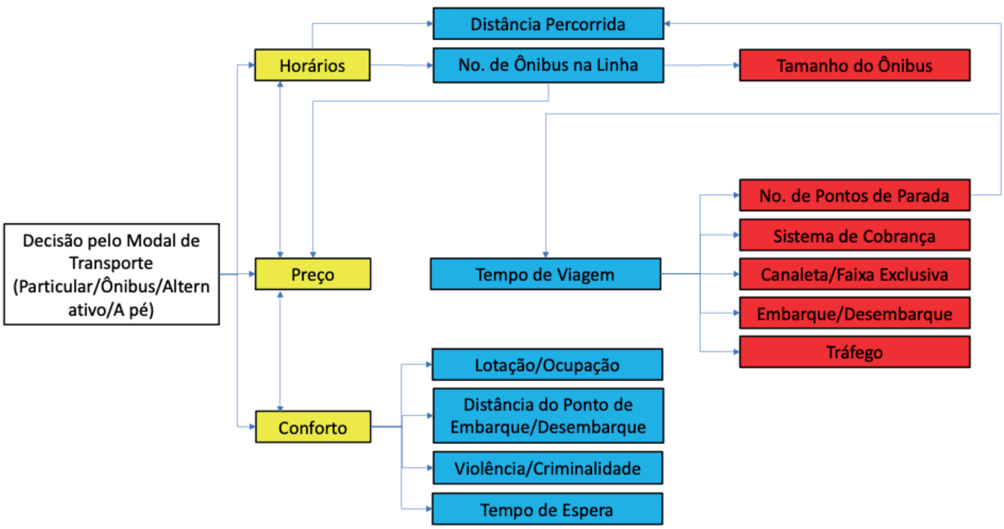


Figura 2 – Modelo de Análise.

Fonte: Os autores (2020).

Superlotação não é somente um problema para quem está no ônibus, mas também para quem quer embarcar e não pode, tendo que esperar o próximo. Uma possível solução para a superlotação é coordenar melhor a chegada dos ônibus nas paradas e as localizações delas. Uma vez que se um grande número de passageiros quiser embarcar em um ônibus e este não suportar a quantidade, vários destes passageiros irão sair aborrecidos e não esperar o próximo ônibus, resultando em um ônibus superlotado, outro com menos lotação do que a máxima (máxima = ideal) e vários possíveis passageiros insatisfeitos.

Um fator que afeta o conforto e a tomada de decisão pelo uso do ônibus é o tempo da viagem. Durante os horários de pico, os ônibus param para embarque em todos os pontos, porque sempre há passageiros para embarcar e desembarcar ao longo de todo o trajeto. Já nos períodos fora dos horários de pico, as paradas se concentram nos terminais e a

maioria dos passageiros embarca e desembarca nas pontas da linha, utilizando o ônibus na totalidade de seu trajeto. Cada parada significa um aumento de 2 minutos no tempo da viagem, logo, nos horários de pico a viagem pode demorar praticamente o dobro do tempo.

Caso se consiga diminuir o tempo de viagem, o desconforto em ficar em pé é reduzido. Isso foi melhorado com a adição da faixa adicional em frente aos pontos de parada, fazendo com que os ônibus pudessem ultrapassar uns aos outros, para criar um revezamento de pontos entre eles. De todas as formas, apesar do ganho do tempo na viagem, a lotação nos tubos sobe pelo aumento do tempo de espera, assim como nos ônibus. Paradas de ônibus, por via de regra, não são um atrativo para o usuário, e devem ser pensadas como uma mínima insatisfação, não como máxima satisfação.

Conforme foi descrito anteriormente, observa-se que a maioria dos passageiros utiliza o transporte coletivo para percorrer grandes distâncias, não raro o trajeto total da linha. A revisão de literatura confirma que muitos passageiros só entram se vão descer no destino final do ônibus, utilizando sua capacidade máxima durante o período de alto trânsito. Logo, deduz-se que, em particular, os passageiros pagantes pegam o ônibus apenas quando o valor da tarifa for menor que o de outras alternativas disponíveis, sendo mais atrativo conforme o percurso aumenta. Assim, os não pagantes, especialmente os estudantes que recebem subsídios na tarifa, utilizam o transporte com mais frequência e independente do tamanho do trajeto, a não ser que exista outra alternativa disponível.

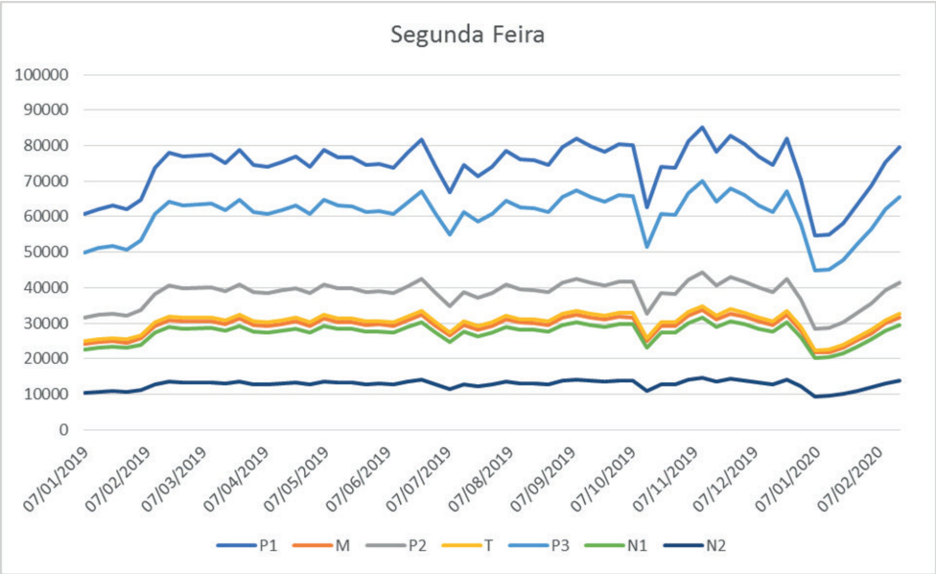


Figura 3 – Lotação da linha 503 nas diferentes faixas de horário.

Fonte: Os autores (2020).

Os resultados das análises de correlação revelaram que é cada vez maior o número de passageiros não pagantes (chegando a 62% em horários de pico) em detrimento do número de passageiros pagantes, pois não foi encontrado nenhum desvio significativo na lotação dos ônibus, seja pela variação do preço dos combustíveis, da tarifa ou ainda pelas condições climáticas. Apenas o calendário escolar parece afetar significativamente a demanda pelo transporte coletivo, conforme os resultados apresentados no Quadro 1.

Quanto à segurança, não foi observada nenhuma variação na linha em dias de ocorrência. Apenas a estação-tubo em que foram relatadas as ocorrências ficaram fechadas por algum tempo, mas os passageiros acabaram transferindo-se para as estações vizinhas. Deve-se ressaltar ainda que o número de ocorrências nesta linha, tanto nos tubos, quanto nos ônibus, é uma das mais baixas da cidade e seus reflexos não chegam a impactar o usuário a ponto de decidir por outro meio de transporte. A literatura pesquisada indica que a segurança não é necessariamente um atrativo no transporte público, mas outros fatores, como redução da probabilidade de acidentes, pode ser um forte critério de decisão na escolha pelo modal.

Em vista das análises feitas a respeito dos dados da linha 503 (Boqueirão), pode-se concluir o seguinte:

- Mais de 90% dos passageiros pegam sempre o mesmo ônibus, partindo do mesmo ponto e descendo no mesmo destino, no mesmo horário;
- Destes, mais de dois terços usufruem de algum tipo de gratuidade ou subsídio;
- Nesta mesma proporção, os usuários que fazem uso do transporte não possuem outra alternativa para se locomover, seja pela disponibilidade do meio, seja pela relação custo-tempo comparada a outros modais.

Model		Unstandardized Coefficients		Stand. Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Toler.	VIF
1	(Constant)	392383,089	4342,342		90,362	,00		
	Tipo_Dia	-118095,979	2608,644	-,912	-45,271	,00	1,000	1,000
2	(Constant)	363461,355	6555,518		55,444	,00		
	Tipo_Dia	-114101,255	2609,157	-,881	-43,731	,00	,929	1,077
	Dia_Sema	5744,772	1002,199	,115	5,732	,00	,929	1,077
3	(Constant)	306479,490	9223,894		33,227	,00		
	Tipo_Dia	-95329,866	3328,848	-,736	-28,637	,00	,492	2,033
	Dia_Sem	7684,899	959,942	,154	8,006	,00	,873	1,146
	Letivo	40533,505	4930,138	,204	8,222	,00	,530	1,888

Quadro 1 – Resumo dos resultados da análise de correlação entre as variáveis estudadas.

Fonte: Os autores (2020).

Logo, pode-se afirmar que quem faz uso do transporte público, ao menos na linha observada, o faz por falta de opção, podendo abandoná-lo assim que esta situação se modifique. A pesquisa revela que o número de passageiros, especialmente os pagantes, diminuiu em quase 40% nos últimos 10 anos. E a gratuidade continua subindo na mesma proporção. Logo, o transporte coletivo tem se caracterizado como indesejável e pouco atrativo, especialmente no quesito conforto. Enquanto os números pioram, a passagem e, especialmente, a tarifa técnica, tendem a subir a não ser que a Prefeitura passe a arcar com uma parcela ainda maior de subsídio para as empresas operadoras do sistema.

Como preços mais altos, seja na tarifa, seja nos impostos, também pioram a atratividade do sistema, teme-se pela inviabilização do mesmo e que acabe desaparecendo por falta de usuários, pagantes ou não. Contudo, pelo fato de que a utilização é muito estável e previsível, seria possível mapear o local onde as pessoas moram e estudam ou trabalham (já que o usuário comum não anda mais do que 500 metros até o ponto do ônibus e também não caminha além desta distância do ponto de destino), de forma que se possa coordenar os horários de saída e de chegada, diminuindo a lotação, especialmente nos horários de pico, e distribuindo os passageiros em outros horários. Esta coordenação dependeria também que escolas, escritórios e demais empresas escalonassem seus horários de entrada e saída, evitando aglomerações desnecessárias e desafogando ônibus e o próprio tráfego urbano.

Os serviços públicos também poderiam ser agendados fazendo uso inteligente e sincronizado de dados, marcando apontamentos e atendimentos em horários de menor

fluxo, conduzindo o usuário para o transporte público no horário exato para que chegue ao destino no horário em que será atendido, aumentando a eficiência dos serviços, agregando mais conforto no transporte, eliminando as perdas de tempo e melhorando a satisfação do cidadão, seja pelo transporte rápido e eficiente, seja pela eliminação das perdas de tempo, filas e outras reclamações constantes no dia a dia das grandes cidades.

Com o fluxo de passageiros melhor distribuído e agendado, os ônibus poderão operar com uma demanda mais precisa e definida, otimizando a ocupação dos ônibus e a mantendo em níveis estáveis durante a maior parte do dia, ampliando o resultado financeiro das empresas, não só pela distribuição dos passageiros, mas também pela redução dos custos de manutenção dos veículos que também passarão a operar em níveis adequados. A Prefeitura e o cidadão terão ganhos na tarifa, e, com a melhora no conforto (trazida pela pontualidade, menor tempo de viagem e menor lotação) o transporte coletivo pode ganhar em atratividade, fazendo com que mais usuários deixem o carro e outros meios particulares de transporte que não sejam ecológicos para irem de ônibus.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um problema dos sistemas de transporte coletivo focados no cidadão é a transferência do custo do modelo inteiramente para as passagens que serão pagas por todos, ou seja, não é possível criar um modelo inteiramente justo e financeiramente sustentável ao mesmo tempo. Uma ideia para solucionar essa dificuldade é subsidiar integralmente, por meio de cartões, entre outras soluções, as famílias de menor renda, mas isso ainda está longe de ser uma realidade. Também é possível pensar em soluções de rotas, porém acarretaria um enorme custo de longo prazo, que pode não estar alinhado com as dinâmicas constantes do transporte urbano.

Uma vantagem de um serviço público de transporte é que as políticas públicas, como sustentabilidade, serão levadas mais a sério, independentemente de suas condições financeiras (focando no longo prazo), diferentemente de um serviço privado, que foca no lucro (regra geral). O transporte público não está sendo capaz de cumprir seu papel de ser o principal meio de transporte em uma sociedade, enquanto o privado (automóveis, no geral) são uma alternativa muito forte por cobrirem áreas que não deveriam ser deficitárias no transporte público.

Operar o ônibus com capacidade máxima é o cenário ideal, porém, mesmo com todos os parâmetros estudados, focando na máxima capacidade, pode haver imprevistos e o ônibus não possuir capacidade para todos os passageiros que estão no veículo somados com os da próxima parada. Isso resulta em passageiros tendo que esperar mais tempo na parada para o próximo ônibus, diminuindo a satisfação, segurança, conforto, etc. Então, cabe analisar o quanto vale arriscar ficar com o veículo cheio e ter pessoas sendo obrigadas a esperar novamente no ponto de parada.

Os carros estão constantemente evoluindo em quesitos de tecnologia, conforto e segurança. O transporte público está muito atrás, e precisa de outra abordagem para ganhar espaço. No transporte público, essas medidas podem ser evoluídas com o estudo do todo, pode-se ganhar conforto, por exemplo, diminuindo o tempo de viagem. O ganho de tecnologia pode estar no modo que o usuário acessa informações sobre rotas, etc. A segurança pode ser aumentada nas paradas, com rotas mais seguras, paradas mais próximas do local onde as pessoas saem para pegar o ônibus, etc.

Estudos deste campo são importantes pois focam em diferentes aspectos que muitas vezes são esquecidos no momento de planejamento de uma nova operação de linha de ônibus. As pesquisas demonstram que as companhias operadoras e os especialistas de planejamento têm acesso a material acadêmico para embasar suas decisões. A maior dificuldade está na adaptação para a realidade local, pois os estudos focam principalmente em países e regiões específicas, muitas vezes inclusive utilizando de simulações, o que não necessariamente reflete a realidade. Por esse motivo, as políticas de transporte público tendem a focar principalmente em critérios objetivos e facilmente mensuráveis, deixando de lado outros fatores importantíssimos, como conforto e segurança.

Em conclusão, uma ferramenta de gestão urbana pode surgir deste estudo e ser capaz de resolver não apenas as questões de eficiência dos serviços públicos locais, atrair investimentos privados e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, mas também evitar as aglomerações em períodos de pandemia. É possível ter bons serviços de transporte público, mas deve ser gerenciado como um negócio, começando com uma definição e segmentação de público adequadas e profundas, a fim de oferecer benefícios e vantagens que outras formas de transporte não podem fazer.

Um dimensionamento e programação adequados para conectar as atividades diárias das pessoas podem trazer mais conforto e segurança, não apenas durante a pandemia do COVID-19, mas também proporcionando mais tempo livre para os usuários com suas rotinas sincronizadas. Outros serviços públicos, como hospitais, postos de saúde, repartições, departamento de trânsito, etc. também podem ser otimizados e também têm a oportunidade de aumentar a satisfação.

Assim, sugere-se que o estudo seja ampliado para as demais linhas principais da cidade e, por meio de um mapeamento preciso da rotina diária das pessoas e com o apoio de sistemas de tecnologia da informação, aplicativos de smartphones e a participação das empresas públicas e privadas, acredita-se que seja possível programar a demanda do transporte coletivo a exemplo do que acontece no transporte aéreo, por exemplo. Além de ser um campo de estudo interessante e vital para as cidades, é também uma fonte para novas soluções e negócios, que podem atrair investimentos, gerando mais empregos e aumentando a renda.

REFERÊNCIAS

AGRAWAL, V.; TRIPATHI, V.; AGRAWAL, A. M. Methodology for Evaluating Service Quality of Public Transport: Case of Delhi, India. **Journal of Supply Chain Management Systems**, New Delhi, v. 4, n. 1, p. 88-100, janeiro 2015.

AMRIKI, K. A.; ATREY, P. K. Bus surveillance: how many and where cameras should be placed. **Multimedia Tools Applications**, Berlin, v. 35, n. 1, p. 109-123, outubro 2012.

ANDREASSEN, T. W. (Dis)satisfaction with public services: the case of public transportation. **The Journal of Services Marketing**, Bingley, v. 9, n. 5, p, 30-41, dezembro 1995.

BOCAREJO, J. P.; PORTILLA, I.; MELÉNDEZ, D. Social fragmentation as a consequence of implementing a Bus Rapid Transit system in the city of Bogotá. **Urban Studies**, Newcastle upon Tyne, v. 53, n. 8, p. 1617-1634, junho 2015.

CEYLAN, H; OZCAN, T. Optimization of headways and departure times in urban bus networks: a case study of Çorlu, Turkey. **Advances in Civil Engineering**, London, v. 1, n. 1, p. 1-12, dezembro 2018.

CHICA-OLMO, J.; GACHS-SÁNCHEZ, G.; LIZARRAGA, C. Route effect on the perception of public transport services quality. **Transport Policy**, Amsterdam v. 67, n. C, p. 40-48, setembro 2018.

DELL'OLIO, L.; IBEAS, A.; CECIN, P. The quality of service desired by public transport users. **Transport Policy**, Amsterdam, v. 18, n. 1, p. 217-227, janeiro 2011.

DYR, T. Czynniki rozwoju rynku regionalnych przewozów pasażerskich. **Wydawnictwo Politechniki Radomskiej**, Radom, v. 1, n. 1, p. 20-29, setembro 2009.

EBOLI, L.; MAZZULLA, G. Service Quality Attributes Affecting Customer Satisfaction for Bus Transit. **Journal of Public Transportation**, Tampa, v. 10, n. 3, p. 21-34, agosto 2007.

ECHANIZ, E.; DELL'OLIO, L.; IBEAS, Á. Modelling perceived quality for urban public transport systems using weighted variables and random parameters. **Transport Policy**, Amsterda, v. 67, n. 1, p. 31-39, maio 2018.

ENGLAND, R. E.; PELISSERO, J. P.; MORGAN, D. R. **Managing urban America**. 7th ed. Washington: CQ, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, março/abril 1995.

GUIRAO, B.; GARCÍA-PASTOR, A.; LÓPEZ-LAMBAS, M. E. The importance of service quality attributes in public transportation: Narrowing the gap between scientific research and practitioners' needs. **Transport Policy**, Amsterdam, v. 49, n. 1, p. 68-77, 2016.

HAFEZI, M. H; ISMAIL, A. Bus Scheduling Model for adjustment Headway of Bus Carriers. **Trans Tech Publications, Applied Mechanics and Materials**, Baech, v. 97-98, n. 1, p. 911-915, agosto 2011.

HOEL, L. A. **Public transportation security**. In: GRAY, G.; HOEL, L. **Public Transportation**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992. p. 509-524.

KOOI, B. R. Assessing the correlation between bus stop densities and residential crime typologies. **Crime Prevention and Community Safety**, Berlin, v. 15, n. 2, p. 81–105, 2013.

LITMAN, T. Terrorism, transit, and public safety: evaluating the risks. **Journal of Public Transportation**, Tampa, v. 8, n. 4, p. 33-45, dezembro 2008.

MASOUMI, H. E.; FASTENMEIER, W. Perceptions of security in public transport systems of Germany: prospects for future research. **Journal of Transportation Security,** Berlin, v. 9, n. 1, p. 105-116, abril 2016.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

MISIURSKI, P. The impact of the quality of the bus fleet in the implementation of strategy of sustainable development of a region. **Management of Environmental Quality an International Journal**, Bingley, v. 26, n. 4, p. 471-484, junho 2015.

REDMAN, L.; FRIMAN, M.; GÄRLING, T.; HARTIG, T. Quality attributes of public transport that attract car users: a research review. **Transport Policy**, Amsterdam, v. 25, n. 1, p. 119-127, janeiro 2013.

ROJO, M.; DELL'OLIO, L.; GONZALO-ORDEN, H.; IBEAS, Á. Inclusion of quality criteria in public bus service contracts in metropolitan areas. **Transport Policy**, Amsterdam, v. 42, n. 1, p. 52-63, agosto 2015.

RUCIŃSKA, D. Potrzeby Transportowe. In: RYDZYKOWSKI, W.; WOJEWÓDZKA-KRÓL, K. (Ed.). **Problemy transportu w rozszerzonej UE**. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010. p. 247-259.

STUCKY, T. D.; SMITH, S. L. Exploring the conditional effects of bus stops on crime. **Security Journal**, Berlin, v. 30, n. 1, p. 290-309, fevereiro 2017.

WILLOUGHBY, C. Infrastructure and pro-poor growth: implications of recent research. Disponível em: https://www.gov.uk/research-for-development-outputs/infrastructure-and-pro-poor-growth-implications-of-recent-research. Acesso em: 15 de setembro de 2020.

CAPÍTULO 10

A GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM MODELO HÍBRIDO

Data de aceite: 01/07/2021

Ivo Domingues
Instituto de Ciências Sociais
Universidade do Minho

RESUMO: As Organizações de Ensino Superior (OES) nas sociedades mais desenvolvidas têm sido pioneiras na aplicação de modelos de gestão oriundos da indústria. Entre estes, encontramos a Norma ISO 9001 e a Norma HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points); os modelos Gestão da Qualidade Total (GQT), 'Balanced Scorecard' (BSC), 'Lean Thinking' (LT) e 'European Foundation for Quality Management' (EFQM). Estas inovações permitiram significativas melhorias do desempenho organizacional. Uma universidade pública africana adotou Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que articula contributos daqueles modelos e é infraestruturado em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). O modelo emergente assenta nos seguintes pressupostos teóricos: o alinhamento entre missão organizacional e as práticas individuais e entre planeamento estratégico e execução operacional é desejável; a gestão da qualidade melhora a conformidade da prestação de serviços educativos, bem como a eficácia e a eficiência organizacional; a gestão da cadeia de valor permite prevenir desperdícios de recursos (humanos, materiais, financeiros e temporais); se articuladas em adequada estratégia de gestão, as TIC promovem a isomorfização, aumentam a eficácia e eficiência estratégica e operacional; é possível implementar um modelo hibrido de gestão da qualidade em organizações sem experiência acumulada de gestão da qualidade; a adoção de normas e modelos de gestão legitimados reforça o isomorfismo no campo institucional da Educação Superior. Todos estes pressupostos são fundados na teoria disponível sobre aplicação de normas e modelos de gestão nas OES.

PALAVRAS - CHAVE: 'Balanced Scorecard'; EFQM; 'Lean Thinking'; Sistema de Gestão da Qualidade; Tecnologias de Informação e Comunicação.

ABSTRACT: Higher Education organizations that operate in the most developed societies have been pioneers on the adoption of management models that were developed in the industrial sector. Among those models, we find the ISO 9001 standard and the HACCP standard (Hazard Analysis and Critical Control Points); the Total Quality Management model, the Balanced Scorecard model, the Lean Thinking model, and the European Foundation for Quality Management model (EFQM). These innovations allowed significative improvements of the organizational performance. An African university adopted a Quality Management System that includes components of those models and it is infra-structured in Information and Communication Technologies. The emergent model is based on the following assumptions: the alignment between organizational mission and individual practices as well as between strategic

planning and operational planning is desirable; the quality management improves the educational services compliance and the organizational effectiveness and efficiency; the value chain management allows for to prevent resources' waste (human, material, financial, and timing); if tightly connected within a management strategy, Information and Communication Technologies promotes isomorphization and increases both strategic and operational effectiveness and efficiency; it is possible to implement a hybrid quality management model in organizations without accumulated quality management experience; the adoption of legitimated management standards and models reinforces the isomorphism in the institutional field of Higher Education. All of these assumptions are based on the available theory that is focused on the management of Higher Education organizations.
KEYWORDS: 'Balanced Scorecard'; European Foundation for Quality Management; 'Lean Thinking'; Quality Management System; Information and Communication Technologies.

1 I INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a qualidade adquiriu enorme importância nas OES. Existem diversos factores explicativos desta mudança: o ensino superior tornou-se um mercado global, suportado na medição de desempenho na forma de 'rankings' que permitem comparação entre instituições formativas; a relação entre os Estados e as OES sofreu alterações, porque estas passaram a ser vistas como factores de desenvolvimento nacional e, para assegurar esta função, os países mais ricos têm estimulado a adopção de Sistemas de Gestão/Garantia da Qualidade (SGQ). Consequentemente, a qualidade tornou-se uma das principais preocupações no ensino superior (NEWTON, 2000:153; Ali et al., 2010) e as organizações melhoraram a qualidade da educação e da gestão em geral (SAHNEY et al., 2006).

As OES são igualmente reconhecidas como fundamentais ao desenvolvimento do continente africano. Concretamente, na formação superior de recursos humanos, na promoção do respeito pelo conhecimento científico e no fornecimento de consultoria (MOSSHA, 1986:121-128). Contudo, existem muitos constrangimentos de natureza organizacional e gestionária que dificultam a realização da sua missão (TEFERRA;ALBATCH, 2004:29-31). Assim, neste contexto de racionalização do sector da educação superior, os modelos de gestão assumem particular importância. No âmbito deste contexto institucional e internacional, a Universidade de Cabo Verde (UniCV) solicitou a conceção, desenvolvimento e implementação de um SGQ. Foi desenvolvido um modelo de gestão original que integras diferentes referenciais – gestão da qualidade e gestão do risco alimentar. Concretamente, assegura conformidade com os requisitos das Normas ISO 9001 e HACCP e a realização de princípios do prémio EFQM; integra, ainda, princípios dos modelos BSC e LT. O SGQ foi construído numa plataforma informática designada Quality Alive.

Este artigo propõe reflexão sobre a racionalização da gestão das OES. A sua função manifesta é legitimar a adopção de padrões de gestão que, virtualmente, podem

reforçar as capacidades para realizar a missão organizacional. Concretamente, almeja os seguintes objetivos: i) analisar a adoção e implementação de sistemas de garantia/gestão da qualidade (SGQ) e ii) avaliar os seus impactos. Adicionalmente, iii) apresenta um modelo de gestão conceptualizado e desenvolvido para uma universidade africana. Assenta nos seguintes pressupostos: os membros da organização (docentes, não docentes e discentes) são capazes de mudanças comportamentais profundas nos modos de trabalhar devidas a rutura incremental e, deste modo, substituir práticas com diversos graus de rotinização (pressuposto ontológico); o conhecimento da transformação organizacional desejada e/ou praticada é inferível da interpretação de relatórios de investigações realizadas, cujos contornos e resultados são simplificados para facilitar a construção de sentido favorável à valorização da gestão da qualidade (pressuposto epistemológico).

2 | O CONTEXTO GLOBAL DA MUDANÇA DA GESTÃO DAS OES

A governança das OES é influenciada pelas mudanças ocorridas no ambiente organizacional. Estas transformações ocorrem por processos de internacionalização e globalização (TEICHLER, 2004:5-6), os quais articulam os níveis global, nacional e local através da agência ‘glonacal’ (MARGINSON; RHOADES, 2002; ZHA, 2009). Esta mundialização é reforçada pela mercantilização do sector público (OLSSEN; PETERS, 2005:316-17), bem como da educação e pesquisa (FERLIE et al., 2008:328), pela valorização da economia do conhecimento (OLSSEN; PETERS, 2005:330-40) e afirmação do capitalismo académico (MARGINSON; RHOADES, 2002:287-88), do empreendedorismo académico (RENAULT, 2006; LACETERA, 2009), do novo managerialismo (DEEM, 2001). A literatura mostra que a globalização transformou as OES em atores globais envolvidos na competição geopolítica por maior participação na nova ordem global (HALZELKORN, 2018:7) e que a qualidade assumiu prioridade estratégica (SUNDER, 2016), tornando-se palavra-chave (CHENG, 2017). Assim, a constituição da formação superior como mercado global cria novas necessidades gestionárias, nas quais a Gestão da Qualidade adquire estatuto privilegiado.

A governança das OES também é influenciada pela sua natureza institucional. Elas são, simultaneamente, organizações “orientadas para o Estado” e “orientadas para-o mercado” (LIEFNER, 2003:469; CLARK, 1983:161 – 171, 137-45), o que as faz depender do financiamento público e privado, e a sua autonomia gestionária implica aumento da competição pela reputação (ZHA, 2009:465). Por isso, existe tendência para a valorização internacional generalizada dos ‘rankings’ mundiais (HAZELKOM, 2007:107), os quais têm impacto nas organizações de formação superior (THAKUR, 2007:89), pois elas estão a transformar-se no que é medido (HAZELKOM, 2007:108), promovendo a normalização das OES e a sua participação na intensa competição pela partilha da riqueza no mundo globalizado (PUSSER; MARGINSON, 2013). Neste contexto, a adopção de estratégia

que valorize a Gestão da Qualidade é mais resultado de pressão externa do que de reconhecimento interno (HOUTON, 2007:9).

3 | REFERENCIAIS E MODELOS DE GESTÃO NAS OES

Existem diversos referenciais de gestão com a forma de Normas e de modelos de gestão que têm sido aplicados nas OES. Nesta reflexão são considerados normas e modelos de gestão cuja escolha é justificada por serem reconhecidamente usados para melhorar os SGQ das OES que operam em sociedades mais desenvolvidas e por terem, igualmente, sido adotados para inspirar e suportar o SGQ construído para a UniCV. A base do modelo é a Norma ISO 9001, a qual é complementada por elementos de outros modelos de gestão mais orientados para eficiência organizacional (BSC, TQM e LT), e a arquitetura é inspirada no modelo EFQM. Por isso, o modelo criado é, por natureza, hibrido, o que significa que integra, total ou parcialmente, componentes de diferentes normas ou/e modelos.

A gestão da qualidade nas OES deve focar os seus processos nucleares. Os processos essenciais na educação superior são a prestação de serviços de apoio, ensino e aprendizagem (VENKATRAMAN, 2007:93; SRIKANTHAN; DALRYMPLE, 2007:178), educação e investigação (SRIKANTHAN; DALRYMPLE, 2007:178), ensino e aprendizagem (BLACKMORE; FRASER, 2003), criação e transferência de conhecimento (ensino e publicação), bem como aplicar conhecimento (consultoria) (MOLEN, 1996); a principal responsabilidade do sistema inclui ensino, aprendizagem e investigação (MORLEY, 2003). Por isso, as OES têm uma tripla missão: ensinar, investigar e transferir conhecimento para a comunidade (MONTESINOS et al., 2008:271). Considerando a sua missão social, a construção de um SGQ para as OES deve considerar as suas três áreas de intervenção – investigação, ensino e extensão – bem como todas as demais áreas que, indiretamente, afetam os processos que nestas ocorrem.

O modelo BSC assegura a articulação entre a gestão estratégica e a gestão operacional. É um modelo de gestão baseado na estratégia e ajuda as organizações de ensino superior a clarificar a sua missão e a converter a sua estratégia em objetivos operacionais, medidas e acções alinhadas com a sua missão (BEARD, 2009), suporta o compromisso racional com a eficácia e a eficiência (LAWRENCE; SHARMA, 2002:675). Contudo, a sua adequação às organizações de ensino superior depende do suporte da gestão de topo e do cuidado na escolha dos PMI (Performance Measurement Indicators) (CHEN, 2006). Por conseguinte, este modelo pode alinhar a missão, as estratégias, as políticas, os planos, os processos e as práticas.

Missão	Por que existimos?
Visão	Qual o ambiente organizacional, presente e futuro?
Valores	Quais os guias de conduta individual e colectiva?
Políticas	Quais as orientações da acção das UO?
Plano estratégico	Como planeamos as estratégias das UO?
Planos operacionais	Como operacionalizamos as estratégias?
Processos	Como gerimos os processos?
Práticas	Como realizamos os planos e as políticas?

Fig.1 Elementos do SGQ.

No SGQ desenvolvido para a UniCV, o BSC permitiu alinhar os seus elementos fundamentais. A missão, a visão, os valores e as políticas são enunciados expressivos e fundacionais; a partir daqui o SGQ é desdobrado com base em sistema de indicadores correspondente ao modelo EFQM.

O modelo de gestão da qualidade é adequado para melhorar o desempenho das OES. A gestão da qualidade é pedra angular nas OES (ALI et al, 2010), tornando-se crítica para assegurar que as OES prestam melhores serviços aos seus clientes primários (QUINN et al., 2009:366). De facto, a implementação de um SGQ baseado na ISO 9001 pode melhorar substancialmente a qualidade da educação (CHENG et al, 2004:93-94), permitir ganhos de eficácia, de eficiência e de reputação (MAN; KATO, 2010:5). Para isso, existe necessidade das OES desenvolverem os seus próprios SGQ (ROSA et al., 2012:142-143) e os conceitos de Sistema de Produção da Universidade e de Sistema da Qualidade oferecem enquadramento adequado à conceptualização de um SGQ para as universidades (KARAPETROVIC et al., 1998). Assim, a literatura revela que a construção de SGQ baseados na Norma ISO 9001 pode melhorar a qualidade das OES.

O modelo adotado para a UniCV é baseado no SGQ. Na sua construção foram incorporados todos os requisitos deste referencial normativo, os quais foram, no caso da alimentação, complementados pelos da Norma HACCP. Destes referenciais, são particularmente relevantes a abordagem da organização por processos, a importância da comunicação com as entidades interessadas e o controlo dos riscos. Deste modo, o SGQ é um sistema de processos, conjuntos de atividades relacionadas entre si que consomem diversos recursos (materiais, humanos, temporais) para transformar entradas em saídas.

A TQM é abordagem organizacional que permite reforçar a eficácia e a eficiência das universidades. Define procedimentos e responsabilidades (DOHERTY, 1993), aumenta a flexibilidade dos processos e da organização (LIAO et al., 2010:1122), facilita a monitorização e melhoria dos processos de aprendizagem (LOZIER; TEETER, 1996:194-97), melhora a eficácia dos processos de gestão educacional e administrativa (CALVO-MORA et al., 2006:100) e dos processos de comunicação organizacional interna (NEVES; NAKHAI, 1993: 122), reduz os tempos médios de realização dos processos administrativos

(LOZIER; TEETER, 1996:193). De forma geral, melhora os processos em que toca (KOCH; FISHER, 1998:660). Por isso, reforça a competitividade nacional e internacional de serviços educacionais (SAKTHIVEL; RAJU, 2006:930-31). Assim, esta abordagem permite otimizar o sistema de garantia da qualidade e, sobretudo, o sistema de gestão da qualidade.

O modelo 'Lean Six Sigma' é aplicável às OES (ANTONY et al., 2012) e os princípios dos modelos 'Total Quality Management' e 'Lean Thinking', embora mais complexamente aplicáveis às OES, podem beneficiar imenso o seu desempenho (DAHLGAARD; OSTERGAARD, 2000). 'Lean Thinking' permite fazer mais com menos, transformando desperdício em valor (WOOMACK; JONES, 1996). A literatura revela que a aplicação de princípios 'lean' à educação superior tem permitido consideráveis melhorias (SUNDER, 2016). Assim, este modelo pode ajudar a otimizar os recursos materiais e humanos na realização da missão das OES.

Os modelos TQM e LT contribuíram para o SGQ com os princípios 'operar segundo a relação fornecedor-cliente', 'melhorar continuamente', 'comunicar internamente' e 'gerir a cadeia de valor'. A Plataforma Informática (PlaInf) assegura comunicação passiva e automática e esta assegura a sequencialidade de tarefas, grande parte da comunicação interna e a eficácia da relação interna fornecedor-cliente; permite gerir as relações com fornecedores externos; possui processos de medição, monitorização, servida por painel de bordo ('dashboard'), e melhoria contínua; integra todos os fornecedores e todos os clientes; possui funcionalidades específicas de comunicação (avisos, lembretes, 'intra-mail') que estimulam a redução das falhas e aumentam a eficácia e a eficiência; disponibiliza, ainda, a assinatura eletrónica e a leitura de códigos gráficos. Constitui, assim, importante recurso para a redução do desperdício e reforço da sustentabilidade.

O modelo EFQM tem sido adotado em diversas OES. Num mercado crescentemente competitivo, a implementação oferece um apropriado meio de assegurar a qualidade (ARJOMANDI et al., 2009:1019). Na medida em que é um modelo de autoavaliação, está focado na caminhada para excelência a longo-prazo e depende da qualidade dos dados produzidos (HIDES et al., 2004). Este modelo deve ser usado para fazer planeamento organizacional estratégico e integrar os processos da organização, o que facilita a sua implementação (DAVIES, 2008). Assim, este modelo, o qual é mais orientativo do que prescritivo, estimula e inspira a organização estratégica e operacional das OES.

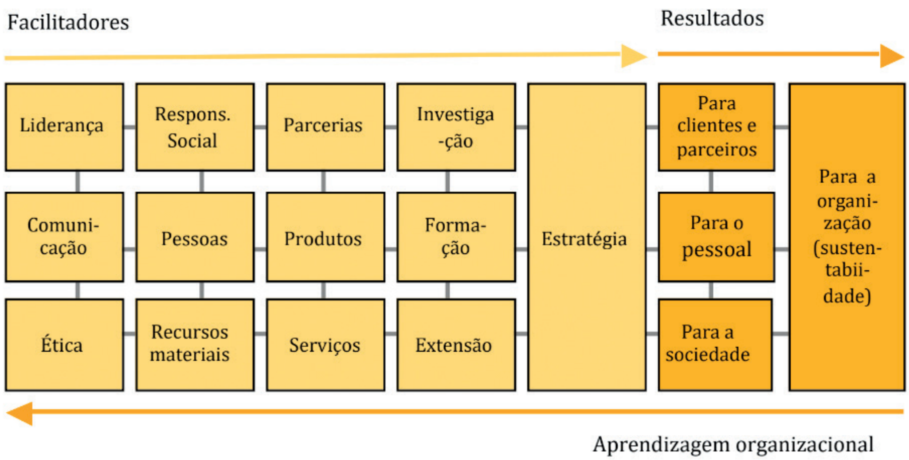


Fig.2 O SGQ segundo o modelo EFQM.

O SGQ criado, implicou a alteração da matriz original de facilitadores previstos no modelo EFQM. Concretamente: investigação, ensino e extensão foram assumidos como facilitadores individualizados; comunicação, ética e responsabilidade social foram adicionadas. Esta transformação foi recomendada pela complexidade das OES e foi possível porque se trata de um modelo de autoavaliação. Deste modo, cada um dos facilitadores pode ser assumido como objecto de planeamento estratégico e operacional, execução dos projectos planeados, monitorização dos resultados, melhoria dos processos e da ação de planeamento e execução dos planos.

4 I AS TIC E A GESTÃO DAS OES

As TIC impactam os processos nucleares das OES. Concretamente, impactam os processos de ensino e aprendizagem (ISSSROF; SCANLON, 2002; ZHAO, 2003), aprendizagem, pesquisa e comunicação (KIM-SOON et al, 2014), mas o seu impacto depende de factores humanos (KIM et al, 2012). Assim, a integração das TIC na educação superior é imperativa para a atuação académica (ROGERS, 2000), a qual é processo longo e gradual (ENGLUND et al, 2017). A literatura sobre o impacto das TIC nas OES tende a focar os processos nucleares, sendo irrelevante quanto ao seu impacto na gestão da qualidade. Na ausência de estudos que objetivam esse impacto, o recurso à teoria sociológica organizacional pode ajudar a antever esses impactos.

As TIC possuem força agêntica estruturante dos processos e práticas. As organizações são funcional e pragmaticamente comunicacionais, e a comunicação é sempre organizacional (TAYLOR; COOREN, 1997:435,436); a comunicação é a verdadeira condição para a existência de uma organização, pois ela a circunscreve e institui (TAYLOR, 1993:112-113), organiza e ordena (COOREN, 2000). As interações envolvem diferentes

“seres de outros lugares e outros tempos” (LATOUR, 1996:232), os quais são capazes de fazer uma diferença no decurso da ação de outros actantes (LATOUR, 2005). Assim, fazer é “fazer fazer” (LATOUR, 2005:217) ou “fazer acontecer” (LATOUR,1996:237). As organizações são um fenómeno híbrido que resulta das agências plenas de actantes de diversa natureza ontológica (TAYLOR; VAN EVERY, 2000; COOREN, 2006:99), ou seja, a organização emerge das interações entre actantes humanos e não humanos (COOREN 2006:100). Assim, os actantes que incorporam software são dotados de capacidade agêntica, de “fazer fazer”, de transformar os processos e as práticas. Por isso, a adopção de SGQ infraestruturados em ‘software’ permite mais rápidas, intensas e extensas mudanças de processos e práticas.

Deste modo, a construção de um SGQ numa PlaInf facilita a (re)estruturação das práticas. A sua força actante não humana condiciona mais a execução dos actantes humanos, facilitando a mudança organizacional e a melhoria dos padrões de desempenho e promovendo a isomorfização. Existe tendência para a isomorfização organizacional nos sectores institucionais, a qual melhora a capacidade de operar em ambientes afectados por incertezas. Esta pode assumir as seguintes formas: mimética (processos de organizações consideradas bem-sucedidas ou mais legítimas são adotados); coerciva (uma organização condiciona outras organizações a adotar solução idêntica); normativa (regras técnicas são generalizadas por profissionais especializados) MEYER;ROWEN, 1983). Os mecanismos de isomorfização operam em diferentes graus e podem ter importância variável em diferentes organizações dos mesmos sectores (SLACK; HININGS, 1994:820-821). Há falta de estudos que revelem a importância das TIC nas formas de isomorfização institucional da Educação Superior. Contudo, há evidências empíricas que sugerem que estas podem depender da relação entre as entidades interessadas, dos modelos de gestão adotados e da adequação das TIC ao uso por pessoas dotadas de diferentes capacidades.

5 | CONCLUSÃO

A literatura científica revela que a aplicação de normas e modelos de gestão da qualidade desenvolvidos na indústria são aplicáveis nas OES. A sua adopção na educação superior integra processos de competição global que coloca as OES no centro da competitividade das nações, tendo sido aplicados em OES das sociedades económica, tecnológica e educacionalmente mais desenvolvidas. Aparentemente, normas e modelos da qualidade também são aplicáveis em sociedades menos desenvolvidas, como acontece em Cabo Verde. A implementação do sistema de gestão da qualidade criado pode beneficiar da força instituinte das TIC. O modelo de gestão construído já foi validado nas instâncias da universidade e a sua implementação já foi iniciada. Como a literatura científica adverte, o processo pode ser tão importante quanto o produto. Assim, é necessário analisar o seu processo de institucionalização para avaliar a sua capacidade estruturante dos processos

e práticas académicas.

REFERÊNCIAS

ALI N. A.; MAHATAND F.; ZAIRI, M. Testing the Criticality of HR-TQM Factors in the Malaysian Higher Education Context. ***Total Quality Management***, Vol.21, No.11, pp.1177–1188, 2010.

ANTONY, J., Krishan; N., Cullen D; Kumar, M. Lean Six Sigma for Higher Education Institutions (HEIs). ***International Journal of Productivity and Performance Management***, Vol. 61, No. 8 pp. 940 – 948, 2012.

ARJOMANDI, M.; KESTELL, C.; Grimshaw, P. An EFQM Excellence Model for Higher Education Quality Assessment, Proceedings of the *20th AAEE Australasian Association for Engineering Education Conference: Engineering the Curriculum* (pp. 1-7). Retrieved from http://aaee.com.au / conferences / AAEE2009 / PD F/AUTHOR/AE090149.PDF, 2009.

BEARD, D.F. Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. ***Journal of Education for Business***, Vol. 84, No 5, pp. 275-282, 2009.

BLACKMORE, P.; FRASER, M. Research and Teaching: Making the LInk, in BLACKWELL, R.; BLACKMORE, P. (Eds.), ***Towards strategic staff development in higher education***, Philadelphia: SRHE: Open University Press, pp. 131-141, 2003.

PUSSER, B.; MARGINSON, S. University Rankings in Critical Perspective***. The Journal of Higher Education***, 84:4, pp 544-568, 2013.

CALVO-MORA, A.; LEAL, A.; ROLDÁN, J. L. Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institutions of Higher Education. ***Quality Assurance in Education*,** Vol. 14, No. 2, pp 99-122, 2006.

CHEN, S.-H The Application of Balanced Scorecard in the Performance Evaluation of Higher Education. ***The TQM Magazine***, Vol. 18, No. 2, pp. 190-205, 2006.

CHENG, Y-Y.; LYU, J.; LIN, Y-C. “Education Improvement Through ISO 9000 Implementation: Experiences in Taiwan. ***International Journal of Engineering Education***, Vol. 20, No. 1, pp. 91-95, 2004.

CHENG, M. Reclaiming Quality in Higher Education: A Human Factor Approach***. Quality in Higher Edu***cation, 23:2, pp 153-167, 2017.

CLARK, B. R. **The Higher Education System: Academic Organisation in Cross-National Perspective**. Berkeley, CA: University of California Press, 1983.

COOREN, F. **The Organizing Property of Communication.** Amsterdam, the Netherlands; John Benjamins Pub. Co, 2000.

COOREN, F. The Organizational World as a Plenum of Agencies, in COOREN, F.; TAYLOR R. J.; VAN EVERY E. J. (Eds.), ***Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*,** Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 141-156, 2006.

DAHLGAARD; J.J.; OSTERGAARD, P. TQM and Lean Thinking in Higher Education", in SHINA, M. (Ed.), ***The Best of Quality***, vol. 11, Milwaukee, WI: Quality Press, American Society for Quality, pp. 203-226, 2000.

DAVIES, J. Integration: Is it the Key to Effective Implementation of the EFQM Excellence Model?. ***International Journal of Quality & Reliability Management,*** Vol. 25, No. 4, pp. 383-399, 2008.

DEEM, R. "Globalisation, new Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the Local Dimension Still Important?". ***Comparative Education***, Vol.37, No.1, pp. 7-20, 2001.

DOHERTY, G. D Towards Total Quality Management in Higher Education: A Case Study of the University of Wolverhampton. ***Higher Education***, Vol. 25, pp 321-339, 1993.

ENGLUND, C.; OLOFSSON, A. D.; Price, L. Teaching With Technology in Higher Education: Understanding Conceptual Change and Development in Practice. ***Higher Education Research & Development***, *36*(1), pp 73-87, 2017.

FERLIE, E.; MUSSELIN, C.; ANDRESANI, G. The Steering of Higher Education Systems: A Public Management Perspective. ***Higher Education***, Vol. 56, pp.325–348, 2008.

HAZELKOM, E. "The Impact of League Tables and Ranking Systems on Higher Education Decision Making. ***Higher Education Management and Policy***, Vol.19, No. 2, pp. 87-110, 2007.

HALZELKORN, E. Reshaping the World Order of Higher Education: The Role and impact of Rankings on National and Global systems. ***Policy Reviews in Higher Education***, *2*(1), pp 4-31, 2018.

HIDES, M.T.; DAVIES, J.; Jackson, S. Implementation of EFQM Excellence Model Self-Assessment in the UK higher Education Sector – Lessons Learned From Other Sectors. *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 3, pp. 194-201, 2004.

HOUTON, D. TQM and Higher Education: A Critical Systems Perspective on Fitness for Purpose. ***Quality in Higher Education***, Vol. 13, No.1, pp. 3-17, 2007.

KARAPETROVIC, S.; RAJAMANI, D.; WILLBOM, W. ISO 9000 a Quality System: In Interpretation for the University. ***International Journal of Engineering Educatio****n*, Vol. 14, No. 2, pp. 105-118, 1998.

KIM, K.; TRIMI, S.; PARK, H.; RHEE, S. The Impact of CMS Quality on the Outcomes of E-learning Systems in Higher Education: An Empirical Study. ***Decision Sciences Journal of Innovative Education,*** *10*(4), pp 575-587, 2012.

KIM-Soon, N.; RAHMAN, A.; AHMED, M. E-service Quality in Higher Education and Frequency of Use of the Service. ***International Education Studies,*** *7*(3), 1-10. Development, 36:1, pp 73-87, 2014.

KOCH, J. V.; FISHER, J. L. Higher Education and Total Quality Management. ***Total Quality Management***, Vol. 9, No. 8, pp.659-668, 1998.

ISSSROFF, K.; SCANLON E. Using Technology in Higher Education: An Activity Theory Perspective. ***Journal of Computer assisted learning***, *18*(1), pp 77-83, 2002.

LACETERA, N. Academic Entrepreneurship. ***Managerial and Decision Economics***, Vol. 30, pp. 443-464, 2009.

LATOUR, B. On Interobjectivity. ***Mind, Culture and Activity****,* Vol. 3, pp. 228-245, 1996.

LATOUR, B. **Reassembling the social: an introduction to Actor-Network Theory***,* Oxford: University Press, 2005.

LAWRENCE, S.; SHARMA, UCommodification of Education and Academic Labour – Using the Balanced Scorecard in a University Setting. ***Critical Perspectives on Accounting*****,** Vol. 13, pp. 661–677, 2002.

LIAO, S. H.; CHANG, W. J.; WU, C. C. Exploring TQM-Innovation Relationship in Continuing Education: a System Architecture and Propositions. ***Total Quality Management***, Vol. 21, No. 11, pp. 1121–1139, 2010.

LIEFNER, I. Funding, Resource Allocation, and Performance in Higher Education Systems. ***Higher Education***, Vol. 46, pp. 469–489, 2003.

LOZIER, G. G.; TEETER, D. J. "Quality Improvement Pursuits in American Higher Education. *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 189-201, 1996.

MAN, M. K.; KATO, I. Japanese Management and Total Quality Management (TQM) - The Application in Higher Education Institutions**.** ***International Journal of Management and Innovation***, Vol. 2, No. 2, pp. 1-8, 2004.

MARGINSON, S.; RHOADES, G. Beyond National States, mMrkets, and Systems of Higher Education: A Glonacal Agency Heuristic. ***Higher Education***, Vol. 43, pp. 281–309, 2002.

MEYER, J. W.;NROWEN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. ***American Journal of Sociology***, Vol. 83, pp. 340-363, 1983.

MOLEN, H. J. Van der Creation, Transfer and Application of Knowledge Through the Higher Education System. in BURGEN, A. (Ed.), ***GOALS and Purposes of Higher Education in the 21st*** **Century**. London, Bristol, Pennsylvania: Jessica Kingsley Publishers, pp. 13-23, 1996.

MONTESINOS,P.; CAROT, J. M.; MARTINEZ, J-M.; MORA F. Third Mission Ranking for World Class Universities: Beyond Teaching and Research. ***Higher Education in Europe***, Vol. 33, No. 2/3, pp. 259-271, 2008.

MORLEY, L. **Quality and Power in Higher Education**. Philadelphia: Open University Press, 2003.

MOSSHA, H.J. The Role of African Universities in National Developments: A Critical Analysis. ***Higher Education***, Vol.15, pp.113-134, 1986.

NEVES, J.S,; NAKHAI B The Baldrige Award Framework for Teaching Total Quality Management. ***Journal of Education for Business***, Vol. 69, No. 2, pp. 121-125, 1993.

NEWTON, J. Feeding the Beast or Improving Quality? Academics' Perceptions of Quality Assurance and Quality Monitoring". ***Quality in Higher Education***. Vol. 6, pp. 153–163, 2000.

OLSSEN, M.; PETERS, M.A. Neoliberalism, Higher Education and the Knowledge Economy: from the Free Market to Knowledge Capitalism. ***Journal of Education Policy*,** Vol. 20, No. 3, pp. 313–345, 2005.

QUINN, A.; LEMAY, G.; LARSEN, P.; JOHNSON, D. M. Service Quality in Higher Education. ***Total Quality Management***, Vol. 20, No.2, pp.139-152, 2009.

RENAULT, C. S. "Academic Capitalism and University Incentives for Faculty Entrepreneurship. ***Journal of Technology Transfer***, Vol.31, pp. 227–239, 2006.

ROGERS, D. L. A Paradigm Shift: Technology Integration for Higher Education in the New Millennium. ***AACE Review (formerly AACE Journal***, 1(13), 19-33, 2000.

ROSA, M. J.; SARRICO, C. S.; Amaral, A. Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions", in Savsar, M. (Ed.), ***Quality Assurance and Management, in Tech***, pp. 129-146, 2012.

SAHNEY, S.; BANWET, D. K.; and KARUNES, S. An Integrated Framework for Quality in Education: Application of Quality Function Deployment, Interpretive Structural Modeling and Path Analysis**.** ***Total Quality Management***, Vol. 17 No. 2, pp. 265–285, 2006.

SAKTHIVEL, P. B.; RAJU, R. Conceptualizing Total Quality Management in Engineering Education and Developing a TQM Educational Excellence Model. ***Total Quality Management & Business Excellence***, Vol. 17, No. 7, pp. 913-934, 2006.

SLACK, T.; HININGS, B. Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test. ***Organization Studies***, Vol. 15, No. 6, pp. 803-827, 1994.

SRIKANTHAN, G.; DALRYMPLE, J. A conceptual Overview of a Holistic Model for Quality in Higher Education. ***International Journal of Educational Management*,** Vol. 21, No.3, pp. 173-193, 2007.

SUNDER M. V. Constructs of Quality in Higher Education Services. ***International Journal of Productivity and Performance Management***. Vol. 65, No. 8, pp. 1091-1111, 2016.

TAYLOR, J. **Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization**. Norwood, NJ: Alex Publishing Corporation, 1993.

TAYLOR, J.; COOREN, F. What Makes Communication 'Organizational'? How the Many voices of a Collectivity Become the One Voice of an Organization. ***Journal of Pragmatics**, Vol.* 27, pp. 409–438, 1997.

TAYLOR, J. R; VAN EVRY, E. J. **The emergent organization: communication as its site and surface**. Lawrence New Jersey: Erlbaum Associates, 2000.

TEFERRA, D.; ALBATCH, P. G. African Higher Education: Challenges for the 21st Century. ***Higher Education***, Vol. 47, pp. 21-50, 2004.

TEICHLER, U. “The Changing Debate on Internationalisation of Higher Education. ***Higher Education,*** Vol. 48, pp. 5–26, 2004.

THAKUR, M. The Impact of Ranking Systems on Higher Education and Its Stakeholders. ***Journal of Institutional Research***, Vol. 13, No. 1, pp. 83–96. 2007.

VENKATRAMAN, S. A Framework for Implementing TQM in Higher Education Programs. ***Quality Assurance in Education***, Vol. 15, No. 1, pp. 92-112, 2007.

WOOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean Thinking: Danish Waste and Create Wealth in your Corporation**. New York: Simon & Schuster, 1996.

ZHA, Q. Diversification or Homogenization in Higher Education: A Global Allomorphism Perspective. ***Higher Education in Europe***, Vol. 34, No. 3/4, pp. 459-479, 2009.

ZHAO, F. Enhancing the Quality of Online Higher Education Through Measurement. ***Quality Assurance in Education***. 11(4), pp 214-221, 2003.

CAPÍTULO 11

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO DA FACULDADE VIDAL DE ENSINO SUPERIOR

Data de aceite: 01/07/2021
Data de submissão: 20/04/2021

Antônio Marcos de Oliveira
Faculdade Vidal de Limoeiro de Norte - Ceará
Limoeiro do Norte – CE
https://orcid.org/0000-0002-7498-487

Lucivan Willians Diógenes Saldanha
Faculdade Vidal de Limoeiro de Norte - Ceará
Limoeiro do Norte – CE
https://orcid.org/0000-0002-1816-8552

RESUMO: As empresas precisam ficar atentas às novas práticas de trabalho para garantir a competitividade e diferencial no mercado, por meio da qualidade de vida no trabalho oferecido aos seus funcionários. O objetivo desta pesquisa é analisa a QVT, de acordo com os oitos critérios do modelo de Walton (1973), junto com os docentes de uma instituição privada para identificar a sua percepção. O modelo escolhido para o estudo foi Richard Walton, composto de oito critérios, cada um com seus respectivos indicadores. Além disso, para cada critério do modelo dimensional, a pesquisa buscou observar as questões que se relacionar com as necessidades dos funcionários. A metodologia utilizada na pesquisa é de natureza descritiva, buscaram-se fontes confiáveis para coletar os dados uteis para desenvolvimento do estudo. No entanto, a pesquisa bibliográfica tem como objetivo descrever tais percepções dos docentes sobre a QVT. Com aplicação do questionário estruturado, adotaram-se critérios como concordo e discordo totalmente, e uma escala de 1 a 5, realizada no Google Forms. O estudo de caso foi investigar o contexto da vida real dos professores. Conclui-se a QVT bem planejada, alinhado com objetivos traçados pela empresa, gera pontos positivos tanto para organização, quanto aos funcionários, assim uma ação interfere na outra.

PALAVRAS - CHAVE: Qualidade de vida; Critérios; Gestão de pessoas.

THE QUALITY OF LIFE AT TEACHING WORK: A HOME STUDY OF THE VIDAL HIGHER EDUCATION FACULTY

ABSTRACT: Companies need to be attentive to new work practices to guarantee competitiveness and differential in the market, through the quality of life at work offered to their employees. The objective of this research is to analyze the QLW, according to the eight criteria of Walton's model (1973), together with the professors of a private institution to identify their perception. The model chosen for the study was Richard Walton, composed of eight criteria, each with its respective indicators. In addition, for each criterion of the dimensional model, the research sought to observe the issues that relate to the needs of employees. The methodology used in the research is of a descriptive nature, reliable sources were sought to collect the useful data for the development of the study. However, the bibliographic research aims to describe such teachers' perceptions about QWL. With the application of the structured questionnaire, criteria were adopted, such as totally agree and disagree, and a scale of 1 to 5, performed on Google Forms. The case study was to investigate

the real-life context of teachers. The well-planned QLW concludes, in line with the objectives set by the company, it generates positive points for both the organization and the employees, so one action interferes with the other.

KEYWORDS: Quality of life; Criteria; People management.

1 I INTRODUÇÃO

As empresas sempre tiveram preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, mas foi na década de 1920 que a maior ênfase ao funcionário no aspecto de condições de trabalho, segurança, bem-estar, valorização e motivação para desempenhar sua atividade de forma eficaz. (KUGORI, 2008)

Diante disso, as primeiras preocupações teóricas e práticas na área de qualidade envolviam basicamente a questão da qualidade do produto objetivando satisfazer a necessidade do cliente externo. Por causa disso, as empresas perceberam como é importante garantir a qualidade de vida dos seus colaboradores, através da remodelação de conceito e método no trabalho para atender as necessidades dos funcionários. (VASCONCELOS. et al, 2012)

Neste contexto, é importante as empresas implantarem programas de QVT de maneira que envolva a participação do colaborador nesse processo de implantação, no intuito de compatibilizar com a perspectiva dos funcionários, para isso acontecer o papel da gestão de pessoa é essencial para desenvolver ações preventivas no trabalho, bem como a motivação, satisfação, segurança, benefícios, recompensa salarial, são fatores que ajuda o colaborador a executar suas tarefas de forma eficiente e produtiva. (RIBEIRO; SANTANA, 2015)

Por consequência disso, as organizações percebem um aumento significativo de benefício da qualidade de vida no trabalho, principalmente na redução de rotatividade, absenteísmo e redução de fadiga. A partir disso, a investigação sobre os indicadores da QVT tem sido abordada sob diversos aspectos do modelo de trabalho. (FREITAS; SOUZA, 2009)

Segundo os autores Soprane e Brandão (2020), ressaltar a QVT pode ser definida pela busca do equilíbrio psíquico, físico e social, o que resulta no crescimento pessoal e profissional, ou seja, esse equilíbrio contribui para que o indivíduo tenha adaptabilidade às mudanças, motivação para o trabalho e criatividade para inovar. Porém, algumas empresas não têm essa preocupação.

De acordo com autor Walton (1973) a QVT envolve um conjunto de variável que contribui para o alcance de metas da empresa e realização pessoal, bem como a compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humana, oportunidade crescimento e segurança, interação social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida

e relevância social da vida no trabalho.

O presente do artigo tem por objetivo de aplicar o modelo de Walton (1973), junto com os professores de uma instituição privada de ensino superior, localizada no Estado do Ceará, no intuito de identificar oitos categorias da QVT na percepção dos docentes.

Objetivos específicos é investigar os oitos critérios da qualidade de vida de Walton, com a finalidade de perceber alguns pontos críticos para possível melhoria em relação de como a empresa desenvolver sua ação para atender as necessidades básicas dos seus funcionários.

Mas o porquê estudarmos a QVT na empresa, para o autor Conte (2003) reside no simples fato de que passamos em ambiente de trabalho mais de oito horas por dia, durante pelo menos 35 anos de nossas vidas, por isso que a empresa deve promover a qualidade de vida dos seus funcionários.

Preliminarmente, a importância do estudo sobre a QVT vem sendo fundamentado por diferentes enfoques teóricos ao longo dos anos, principalmente, a busca de compreender a realidade tanto da empresa quanto dos colaboradores. Logo que, a concepção da administração serve para fazer o paralelo entre as teorias cientificas e práticas adotada pela organização no seu dia a dia para a qualidade de vida dos trabalhadores.

Quanto a relevância deste artigo, pode-se dizer que, o trabalho em questão da qualidade de vida no trabalho de acordo com o modelo de Walton, contribua para o entendimento e como uma ação é interligada a outra.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Transformação da QVT

O marco na história da QVT aconteceu no século XVIII durante a revolução industrial precisou-se de um novo modelo de produção, racionalização do trabalho e melhoria continua do processo envolvendo as tarefas realizadas e a qualidade dos produtos. Diante disso, a década de 1950 os atributos de Eric Trist e seus funcionários do Tavistockinstitute, desenvolveu novos métodos de trabalho chamado sociotécnico, agrupar o indivíduo em grupo para realizar as observações sobre o processo de operações. Já na década 1960, os Estados Unidos desenvolveram a national comissiono on produtuvity, identificou uma baixa na produtividade da indústria deste país, no intuito de alta a produtividade foi desenvolvido national center for produtivity para realizar estudo sobre a qualidade de vida no trabalho na obtenção de reverte a situação do país e potencializar o crescimento. (PEREIRA; TREVELIN, 2020)

Diante deste contexto histórico da QVT, as empresas no ano de 1970 começaram a ter outra visão de seus colaboradores, a partir disso, investiram na área de recurso humano para contribuir o desenvolvimento humano, por meio de novas habilidades, competência e atitude do profissional. No início da década de 1980 muitas pesquisas se destacaram

no cenário internacional devido a QVT, ênfase em pesquisar e desenvolver melhoria das condições de trabalho. Por causa disso, a QVT foi se moldando a cada cenário até solidar no mercado com ferramenta que contribui para o sucesso organizacional. (PEREIRA; TREVELIN, 2020)

2.2 Conceito da QVT

Estratificando os conceitos da QVT na empresa é contribuir de fato para o crescimento profissional de modo que o ambiente de trabalho, remuneração e status são elementos que motive o colaborador a desenvolver novas habilidades, isto é, impacta diretamente no bem-estar físico, a saúde e a integridade física, por isso a empresa deve-se criar ambiente laboral mais seguro e agradável. (CHIAVENATO, 1999)

As pessoas passam grande parte do tempo no trabalho, as empresas devem desenvolver um conjunto de ações que permeia dentro e fora do ambiente laboral e possa contribuir de fato para o desenvolvimento profissional. Atualmente, o objetivo das organizações é promover ações de melhoria a saúde dos colaboradores, a partir disso, surgir o questionamento sobre a QVT, ou seja, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade. (SARTOR, 2020)

Diante desses conceitos, a importância da QVT nas empresas é adotar boas práticas para sanar as necessidades básicas dos colaboradores de maneira que envolva no processo de tomadas de decisão, melhora então o seu desempenho. Logo que, o processo de transformação constante requer uma gestão dinâmica do qual a empresa e os funcionários se molde de acordo com o cenário mercadológico. (LIMA; BAGGIO; FERNANDES, 2018)

2.3 Qualidade de Vida dos Docentes

Uma das profissões que se destaca no pais, são os docentes de ter um papel fundamental para a formação dos discente. Desse modo, as faculdades exigem um maior tempo dos professores a desempenhar atividades tanto dentro e fora do ambiente laboral, pode impacta a qualidade de vida no sentido de usar maior parte da vida pessoal para atingir prazos acordado pela empresa. (PEREIRA; SILVA, 2020)

Por consequência disso, inúmera mudança que vem ocorrendo na relação do trabalho devido a precarização, presente nos processos de trabalho do magistério do ensino superior predomina a reconfiguração estrutural do trabalho no Brasil, pela necessidade de adaptar aos novos tempos global. (DRUCK, 2011)

Diante disso, a década de 1970 houve uma reestruturação universitária pela mudança de trabalho da época, havendo exigências de prazo cobrado com muita rigidez. Por essa razão, a produtivas era considerado o panorama do mundo laboral devido a precarização associado ao processo de forma flexível e adaptativa aos vínculos de empregatícios com suas obrigação e deveres da sua jornada. (BORSOI, 2012)

Além dos fatos citados, os estresse e síndrome Burnout nos docentes, por causa da sobrecarga de atividade, possibilitou as instituições a ser flexível e dinâmico no ambiente de trabalho, no intuito de promover o bem-estar e saúde mental dos professores com a contribuição dos aspectos da qualidade de vida para melhorar o desempenho da atividade. Desse modo, evitar quaisquer tipos de doenças, ocasionalmente pelo acumulo de tarefas, quantidade curso e discente que tem de gerenciar. (SILVA; PIGANATTI, 2020)

Mediante os fatores expostos acima, a instituição de ensino superior ao desenvolver a QVT na percepção dos docentes para investigar as vantagens e desvantagens relacionado ao ambiente labora dentro e fora, por meio do aspecto psicossial, tecnológicos, físico e higiênicos, contribui para atender as necessidades reais dos professores de forma eficaz e eficiente, para garantir o sucesso organizacional. (BARROS, 2017)

2.4 A QVT no modelo de Walton (1973)

É um modelo que contribui para empresa remodelar a forma que opera diante de seus funcionários e serve para organização revisar sua forma de trabalho de acordo com o modelo da QVT proposto por Ricard Walton (1973). Além disso, é importante destacar os oitos critérios relacionado as dimensões do trabalho.

2.5 Compensação justa e adequada

São aspecto fundamental para promover a satisfação, motivação, engajamento e desempenho melhor devido uma compensação justa e adequada. Logo que, as empresas possuem as variáveis do trabalho, bem como condições laborais, bem-estar e responsabilidade que envolve o método de avaliação, no intuito de analisar um conjunto de fatores que pode gerar gargalo para o processo produtivo da organização. Diante deste contexto, os elementos de renda e remuneração justa são fatores que a empresa deve ter cuidado para evitar a insatisfação ou desmotivação, porque envolve quanto a empresa está disposto a pagar seus funcionários para executar tais atividade e se houver alguma mudança no mercado de trabalho ocasionam um aumento de renda ou baixa no salário por causa de uma crise por exemplo.

2.6 Condições de trabalho seguras e saudáveis

É a maneira que a empresa proporciona condições de trabalho seguras e saudável para o desempenho do colaborador tanto dentro quanto fora da instituição, serve para evitar algum tipo de problema de saúde física e mental relacionado ao trabalho. Outro fator a ser analisado pela organização é a idade do colaborador exercer alguma atividade que pode comprometer o bem-estar das pessoas. Logo, a jornada de trabalho ser 8:00 horas por dia e 48:00 horas por semana, envolve os fatores de compensação justa, condições de trabalho seguras, pagamento de horas extras requeridas para os funcionários que excedem a carga horaria semanal. Contudo, a organização desenvolver mecanismo que ajuda o colaborador a desempenha sua atividade agregar valor no sentido de garantir a

saúde organizacional.

2.7 Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humana

São mecanismo adotado pela empresa para obtê-lo de seus funcionários maiores produtividade, por meio de novas habilidade múltiplas, conhecimento e informação. Portanto, Walton (1997) afirmar que QVT só faz sentido para uma pessoa quando ela o acha importante e útil o trabalho, a partir da experiência adquirida com o cargo que o indivíduo ocupa. Contudo, a habilidade múltipla desenvolvida no trabalho possibilita um certo nível de autonomia, por essa razão, o líder é fundamental para dar feedback positivo e negativo para o crescimento profissional.

2.8 Oportunidade de crescimento e segurança

Se a empresa oferecer oportunidade de crescimento ao profissional de acordo com o plano de carreira, promoção de cargo maiores. Logo que, o comprometimento do funcionário ao desenvolver habilidade múltiplas, competência e responsabilidade tem mais chance de obtê-lo status, ascensão de cargo e dentre outros. Além disso, a desenvoltura destes colaboradores potencializa sua aprendizagem e serve para enfrentar diverso contexto mercadológico distinto. Apesar de tudo, elementos destacados são aspecto da QVT nas empresas possibilita diversos ganho tanto para o colaborador quanto instituição de modo satisfazer os seus interesses ambos os lados. Contudo, a organização investi em programa de treinamento e capacitação para promover a preparação do funcionário.

Interação social no trabalho

A organização promover a interação social entre os funcionários é fundamental para garantir o ambiente de trabalho agradável e dinâmico, por meio de abertura interpessoal para dar sugestão e compartilhar sentimento, não só isso, mas sim contempla a igualdade de oportunidade para a promoção de cargo ou status e o senso comunitário é associado ao companheirismo com os colegas de trabalho. Apesar de tudo, são fatores que melhora o clima organizacional devido os artifícios que a empresa utiliza para atender as perspectivas e necessidade dos colaboradores, por meio de ação preventivas.

2.9 Constitucionalismo

A política da organização em desenvolver e implantar o código de ética de maneira que o respeito e zelo pelo direito trabalhista funcione para o funcionário saber seu espaço no ambiente de trabalho de acordo com seu direito e deveres estabelecido pelas normas da empresa, tal qual a legislação trabalhista, privacidade pessoal e liberdade de expressão. Por consequência disso, esse mecanismo criado pela instituição atribui aos funcionários saber seu espaço na empresa, dessa maneira, está disposto a contribuir para o crescimento organizacional.

2.10 Trabalho e espaço total de vida

Está associado ao equilíbrio da vida pessoal e profissional de modo que consiga gerenciar sua jornada de trabalho, no intuito de ter tempo para o lazer em família, são características da QVT de proporcionar efeitos positivo na vida do indivíduo, ocasionar momentos de interação, aumentar a motivação e satisfação dentro e fora do ambiente laboral.

2.11 Relevância social da vida no trabalho

Está de acordo com a percepção do colaborador tem em relação ao seu trabalho, por essa razão, a empresa busca melhorar sua forma de trabalho para obtê-lo melhoria nos processos de responsabilidade social, tem como objetivo de aumentar autoestima e perspectiva integrada do todo. Além disso, atributos de valorização no trabalho gera percepção de valor por parte dos colaboradores é essencial para a imagem da empresa diante a comunidade. Contudo, são aspecto relevante para destacar seu trabalho na sociedade, no intuito de agregar valor percebidos e dentre outro.

3 | METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido em uma instituição de ensino superior que oferecem cursos de graduação em Administração, Direito, Análise e Desenvolvimento de Sistemas. A empresa possui 30 docentes dos quais 22 responderam o questionário de perguntas.

Para construir o questionário estruturado a partir do modelo de Walton (1973), utilizou- se o Likert que é uma ferramenta disponível no Google Forms, usando alguns critérios como, concordo totalmente e discordo totalmente de uma escala de 1 a 5 ponto composta por oito perguntas, no intuito de coletar os dados, por meio da percepção dos professores. Logo que, algumas perguntas foram adicionadas com a formação acadêmica, idade e gênero para construir os dados sociodemografico.

Yin (2001) ressalta que o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) ressaltar que a pesquisa bibliográfica possui levantamento de informação e dados para desenvolvimento da pesquisa, por meio de artigos já publicados e livros.

Além disso, as fontes utilizadas deste trabalho são fontes secundárias e encontradas com a ajuda de repositórios de conteúdos acadêmicos e científicos na internet, sobre a temática do trabalho QVT.

4 I RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Dados sociodemografico

De acordo com 22 professores entrevistados, 81% dos docentes são masculinos e 19% são compostas por mulheres, com idade que varia entre 23 e 51 anos, e cercar de 13,6% possui especialização, 81% mestrado e 4,5% doutorado.

4.2 Compensação justa e adequada

Totalizando 18,2% dos docentes concorda totalmente que a compensação justa e adequada atende suas necessidades pessoais, culturais, sociais e econômicos, por meio da função desempenhada na empresa. Além disso, contribui para fatores de satisfação e motivação, 31,8% dos respondentes afirma que o salário pago pela a instituição corresponde a quantidade de horas trabalhada no mês a hora de aulas. Consequentemente gerar ponto positivo na percepção dos docentes sobre a QVT. 4,5% dos professores diz que a equidade salarial faz toda a diferença, 27,3% respondeu que a maioria das vezes seu salário não atende suas necessidades, dessa maneira impacta negativamente a percepção da QVT.

4.3 Condições de trabalho seguras e saudáveis

De acordo com a pesquisa 45,5% dos docentes afirma que a instituição de ensino superior tem a preocupação de promover o bem-estar, satisfação e motivação para realizar as atividades, 22,7% dos professores sentem seguro em realizar sua atividade, com isso concorda totalmente que a instituição oferece boas condições, que impacta positivamente a QVT. 4,5% dos respondentes possui uma jornada de trabalho exaustiva, 9,1% dos professores afirma que a instituição precisa de práticas novas no ambiente de trabalho e 18,2% que às vezes ou raramente se sentem seguro, acarretam assim uma desvantagem para a QVT, totalizando-se 31,8% discorda totalmente.

4.4 Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humana

Cerca de 63,6% dos docentes afirma que possui habilidade múltipla no seu ambiente de trabalho e tem a total liberdade de decidir o que fazer no trabalho quotidiano, denomina-se autonomia no trabalho, isso se dever pelos conhecimentos práticos e teóricos, 31,8% é completamente feliz pelo trabalho que executam, com isso contabiliza 95,4% concorda totalmente. Apenas 4,5% dos professores discordam totalmente que habilidades múltiplas e autonomia seja um fator importante para administrar as aulas e que precisa dos conhecimentos práticos e teóricos.

4.5 Oportunidade de crescimento e segurança

27,3% dos professores diz que a oportunidade crescimento é um fator importante para incentivar a criatividade, 13,6% dos docentes afirma que a instituição possui plano de careira, 31,8% dos respondentes ressalta que o esforço, a dedicação, habilidades múltiplas,

competência, possibilita a elevação de cargo dentro da empresa. 18,2% dos docentes veem a chance de se promover na empresa com pouca ou nenhuma possibilidade, 9,1% acreditam nas chances de promover a cargos maiores.

4.6 Interação social no trabalho

72,7% do corpo docentes da Faculdade Vidal responderam que existem igualdade de oportunidade no seu ambiente de trabalho, companheirismo e bom relacionamento pessoal, desse modo concorda totalmente que instituição de ensino possibilita ambiente agradável. 13,6 dos professores diz que precisa mais de companheirismo para trocas de informação e interação. Aproximadamente 9,1% dos entrevistados, discordam totalmente, afirmando que não existe igualdade de oportunidade.

4.7 Constitucionalismo

Cerca de 34,8% dos professores responderam, que a empresa preza totalmente pela sua privacidade de forma respeitada, e ainda oferecem subsidio. 54,5% docentes afirmam que os direitos e liberdade de expressão tornam-se mais motivados para dar sugestões de melhorias e estão dispostos a contribuir mais para o crescimento organizacional. De acordo com o resultado obtido entre 4,5% e 9,1%, dos docentes discordam totalmente, porque existe pouca liberdade de expressão, por motivos constitucionais pelas normas, éticas e política da empresa.

4.8 Trabalho e espaço total de vida

Com 45,5% dos entrevistados consegui equilibrar sua vida pessoal e profissional, dessa maneira grande parte dos docentes tem um bom balanceamento, por causa do gerenciamento das atividades desenvolvidas, 13,6% às vezes não conseguir equilibrar, porque são muitos a tarefados e não tem tempo para o lazer com a família. Mesmo havendo uma discrepância no porcentual, o profissional concorda totalmente que consegui equilibrar sua vida social e profissional. Aproximadamente 22,7% concorda totalmente, que a instituição de ensino superior possui programas de capacitação que ajuda potencializar o conhecimento, a criatividade, atitude e desenvolvimento de habilidade. 13,6% discordam totalmente que a instituição precisa um pouco mais investir em programa de capacitação.

4.9 Relevância social da vida no trabalho

Aproximadamente 81,8% dos docentes concordam totalmente que o ensino de qualidade, contribui para o processo educativo na sociedade e agregar valor de conhecimento. 13,6% dos professores entendem que a Faculdade Vidal desempenha um ótimo papel na sociedade, por meio da educação de qualidade oferecida na comunidade. 4,5% dos docentes acreditam que nem sempre o seu trabalho é papel importante na sociedade.

5 I CONCLUSÃO

O presente trabalho teve a finalidade de descrever os oitos critérios da QVT, segundo o modelo de Walton (1973), por meio da percepção dos professores e que precisam ser tomadas pelas organizações para evitar alguns pontos negativos.

A partir das revisões bibliográficas da pesquisa, a QVT contribui tanto a organização quanto aos funcionários de modo que agrega valores no sentido de gerar benefícios que abrange o bem-estar, condições do ambiente laboral, interação social, oportunidade de crescimento.

Por consequência disso, o estudo de caso da faculdade Vidal juntamente com docente contribuiu para analisar na prática de como a empresa utilizar a QVT para valorizar, motivar e satisfazer as necessidades de seu funcionário.

Além disso, a relevância desta temática atribuir valores para instituição no aspecto de garantir a saúde organizacional de maneira que não comprometa o bem-estar dos colaboradores e possa gerar benefício.

Diante disso, entende a QVT no modelo de Walton (1973), é essencial para avaliar atributos que a empresa utilizar, no intuito de analisar os pontos mais críticos devido aos docentes universitários de maneira que a variação do modelo que compõem de forma o risco ocupacional, está atrelado aos fatores intrínsecos pode acarretar emoções negativas.

Conclui-se que a QVT possui inúmeros benefícios tanto para organização, quanto funcionários. Além disso, a empresa precisa ficar atenta às novas práticas de trabalho para satisfazer as necessidades dos empregados, devido uma ação de um interferir diretamente na outra.

Contudo, as resposta e dados obtido, por meio da pesquisa, pode-se averiguar o nível da QVT na Faculdade Vidal, a partir da percepção dos docentes da empresa, possui pontos positivos e negativos diante o questionário aplicado.

REFERÊNCIAS

BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. Trabalho e produtivismo: saúde e modo de vida de docentes de instituições públicas de Ensino Superior. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**, Espírito Santo, v. 15, n. 1, p. 81-100, 2012. Disponível em: http://www.periodicos.usp.br/cpst/article/view/49623. Acesso em: 26 abr. 2021.

BARROS, Marizeth Antunes. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a percepção de docentes de uma instituição de ensino superior privada. **Revista Espaço Acadêmico**, Faculdade Estácio do Rio Grande do Norte, v. 188, n. 16, p. .38-46, 2017. Disponível em: https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/32347. Acesso em: 26 abr. 2021

CONTE, Antônio Lazaro. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Fae Business,** São Paulo, v.7, p. 32-34, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. 457 p.

DRUCK, Graça. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios?. **Caderno Crh**, [S.L.], v. 24, n. 1, p. 37-57, 2011. FapUNIFESP (Scielo). http://dx.doi.org/10.1590/s0103-49792011000400004. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.. Acesso em: 25 abr. 2021.

FREITAS, André; SOUZA, Renata de. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. **Sistemas e Gestão,** [S.L.], p. 136-154, 2009

KUROGI, Marcia Sumire. Qualidade de vida no trabalho e suas abordagens. **Revistas de Ciência Gerenciais**, São Paulo, v. 16, n. 12, p. 63-76, 2008. Disponível em: https://revista.pgsskroton.com/index.. Acesso em: 26 abr. 2021.

LIMA, Vinicius Zanchet de; BAGGIO, Daniela; FERNANDES, Antônio Jorge. A importância da gestão de pessoa para qualidade de vida no trabalho. **Unifeso**: humanos e sociais, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 79-9, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia cientifica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 f.

PEREIRA, Gizela Pedrazzoli; SILVA, Catarina Maria Gomes Duarte da. Prática de atividade física e qualidade de vida no trabalho do docente universitário: revisão bibliográfica. **Brazilian Journal Of Development**, Curitiba, v. 6, n. 10, p. 74997-75013, 2020. Disponível em: https://www.brazilianjournals.com/index. Acesso em: 25 abr. 2021.

PEREIRA, Marriete Nagela; TREVELIN, Ana Teresa Colenci. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. **Revista Interface Tecnológica**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 219-231, 30 jul. 2020. Interface Tecnológica. http://dx.doi.org/10.31510/infa.v17i1.716. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/index.. Acesso em: 25 abr. 2021.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista Iniciação Cientifica**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 75-96, 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigo. Acesso em: 26 abr. 2021.

SOPRANE, Glenda de Almeida; BRANDÃO, Alisson Alencar Soares. Qualidade de vida no trabalho: uma análise de percepção dos colaboradores de um concessionaria no ms. **Xsiconf: simpósio de Contabilidade e Finanças de Dourado**, [*s. l*], p. 1-2, 2020. Disponível em: https://ocs.ufgd.edu.br/index. Acesso em: 26 abr. 202.

SARTOR, Sandi Murís de Medeiros. Qualidade de Vida no Trabalho dos docentes do Curso de Eletrotécnica do IFSC – Campus Criciúma. **Instituto Federal**, Santa Catarina, p. 1-26, 2020. Disponível em: https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1426. Acesso em: 25 abr. 2021.

SILVA, Catarina Maria Gomes Duarte da; PIGANATTI, Evelyn Schulz. Relação entre saúde emocional e qualidade de vida no trabalho de professores universitários: revisão da literatura. **Relação Entre Saúde Emocional e Qualidade de Vida no Trabalho de Professores Universitários: Revisão da Literatura**, Curitiba, v. 6, n. 10, p. 75058-75075, 2020. Disponível em: https://www.brazilianjournals.com/index.. Acesso em: 26 abr. 2021.

VASCONCELOS, Patrício Henrique de; ALVES, Carlos Eduardo Leitão; SANTOS, Suenya Freire do Monte; FRANCISCO, Antônio Carlos de. Qualidade de vida no trabalho docentes: Um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Revista de Administração e Inovação Raí**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 79-97, abr. 2012.

WALTON, Richard John. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review,** Cambridge, v.5, n.1, 1973.

YIN, K Robert. **Estudo e caso:** planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAPÍTULO 12

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES: UM ESTUDO EM UMA UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

Data de aceite: 01/07/2021
Data de submissão: 06/04/2021

Taciana Maria Lemes de Luccas
Doutoranda em Ciência da Informação pela UNESP/FFC
Docente na FATEC ASSIS
Assis – SP
http://lattes.cnpq.br/0378259852427444

Ieda Pelógia Martins Damian
Doutora em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP
Docente da Universidade de São Paulo – FFCLRP – Departamento de Ciência da Informação
Ribeirão Preto – SP
http://lattes.cnpq.br/6732213490679586

RESUMO: A comunicação organizacional é definida como aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter as organizações. A informação é um dos bens mais relevantes de uma organização, portanto, é necessário identificar a concentração de grandes quantidades de informações que devem ser compartilhadas para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados. Neste sentido, se faz necessário identificar os fluxos de comunicação e fluxos de informação essenciais para a comunicação organizacional e para o compartilhamento de informações. Com o objetivo de analisar o papel da comunicação organizacional no compartilhamento de informações, esta pesquisa apresenta um estudo realizado em unidade de ensino superior privada. Para tanto, são apresentados, de forma teórica, os principais conceitos envolvidos nesta pesquisa, quais sejam comunicação organizacional, fluxos de informação e o compartilhamento de informações, além de uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa em uma unidade de ensino superior privada no interior do Estado de São Paulo. Como resultado, foi possível constatar que falhas no sistema de comunicação bloqueiam o compartilhamento das informações no ambiente pesquisado.

PALAVRAS - CHAVE: Comunicação Organizacional, Fluxos de informação, Compartilhamento de Informação.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN SHARING INFORMATION: A STUDY IN A PRIVATE HIGHER EDUCATION UNIT

ABSTRACT: Organizational communication is defined as that which serves to create, operate and maintain organizations. Information is one of the most important assets of an organization, therefore, it is necessary to identify the concentration of large amounts of information that must be shared in order for organizational objectives to be achieved. In this sense, it is necessary to identify the communication flows and information flows that are essential for organizational communication and information sharing. To analyze the role of organizational communication in sharing information, this research presents a study carried out in a private higher education unit. To do so, the main

concepts involved in this research are presented, namely, organizational communication, information flows and information sharing, in addition to a qualitative field research in a private higher education unit in the countryside. of the State of São Paulo. As a result, it was possible to verify that failures in the communication system block the sharing of information in the researched environment.
KEYWORDS: Organizational Communication, Information flows, Information Sharing.

1 I INTRODUÇÃO

Para as organizações, comunicação e informação tornam-se estratégicos, pois são fundamentais para o processo decisório e influenciam, de forma significativa, a capacidade de priorizar a imagem da instituição e devem ser entendidos como fatores de sobrevivência no mercado onde atuam (KELLER, 2005).

A informação é um dos bens mais relevantes de uma organização (BORGES, 1996) e deve ser devidamente comunicada para que, de forma hábil e certa, cheguem às pessoas certas, evitando os ruídos no processo de comunicação.

O poder que a comunicação exerce no mundo deveria ser perceptível a todos. A comunicação deve ser considerada não somente como instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas como um fenômeno na sociedade atual (KUNCH, 2014).

A Ciência da Informação (CI) e a área da comunicação estão diretamente relacionadas pois, conforme afirmam Queiroz e Moura (2015), compartilham interesse na comunicação humana, compreendendo a informação com um fenômeno e a comunicação como processo e, por este motivo, as autoras acreditam que devem ser estudadas de forma conjunta para que possam colaborar com práticas profissionais e com interesses comerciais.

Diante deste cenário, se torna imprescindível a compreensão dos fluxos de informação que, para Valentim (2010), são caminhos por onde trafegam dados e informação, de maneira que possam contribuir, no âmbito organizacional, com a construção do conhecimento nas pessoas para que, assim, se concretize em ações.

As pesquisas acerca da comunicação, dos fluxos e do compartilhamento de informação se destacam por contribuir, de modo eficaz, com a geração de conhecimento organizacional e com a criação de vantagem competitiva nas organizações.

O ensino superior privado no Brasil adquiriu uma nova configuração por volta do Século XX, quando se tornou necessário um "olhar" mais estratégico para educação, relacionado ao progresso nas questões sociais e econômicas do país, dessa forma políticas públicas foram voltadas para expansão do ensino superior que resultou em um surto expansionista do setor, com destaque para ensino superior privado (PORÉM, 2009).

Em sua grande maioria, as instituições de ensino superior privadas se voltaram mais para comunicação ao público externo no sentido de captar mais alunos para sua perpetuação, enquanto a comunicação interna, voltada aos docentes e funcionários

perderam um pouco do foco.

A partir dessas contextualizações, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o papel da comunicação no ambiente interno de uma organização para o compartilhamento de informações?

Para responder a essa questão, o presente trabalho descreve, de forma teórica, comunicação organizacional, fluxos de informação e o compartilhamento de informações, e realiza uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa, em uma unidade de ensino superior. A pesquisa justifica-se pela atual mudança no formato de ensino, com mudança de ensino presencial para um grande percentual de ensino a distância e um caminhar para um sistema híbrido de ensino. Por este motivo, entende-se que a comunicação e o compartilhamento de informações são essenciais para se desenvolver um trabalho de excelência e tornar as unidades de ensino e seus profissionais mais capacitados para as mudanças no cenário da educação.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação Organizacional

Por comunicação, constata-se a prática de trocar e ou discutir ideias, dialogar e buscar uma consonância entre as pessoas (FERREIRA, 1986). A definição dada pelo autor aponta para a necessidade não somente de troca de informações, mas, também, para a questão de construir sentidos no processo de comunicação e, dessa forma, fazer com que ela tenha significado. No dicionário Aurélio (1989, p. 251), a comunicação é definida como “processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos e/ou sistemas convencionados”. Dessa forma, compreende-se a comunicação como um processo social, constituído a partir de informações e experiências pessoais que propõem construções coletivas, mesmo que as pessoas envolvidas tenham valores e culturas divergentes.

Hohlfeld, Martino e França (2002, p.62) relatam que a comunicação “é um fenômeno social, porque se dá através da linguagem e implica um número maior de elementos [...] a comunicação consiste num processo ubíquo e complexo.” Vanoye (1991, p. 15) afirma “que toda comunicação tem por objetivo a transmissão de uma mensagem, e se constitui por um certo número de elementos”. Para que o cerne da comunicação se concretize, ou seja, ter êxito no ato de comunicar, são considerados, no processo de comunicação, nove elementos chave, conforme demonstrado na Figura um: emissor, receptor, mensagem, meio, codificação, decodificação, resposta, *feedback* e ruído.

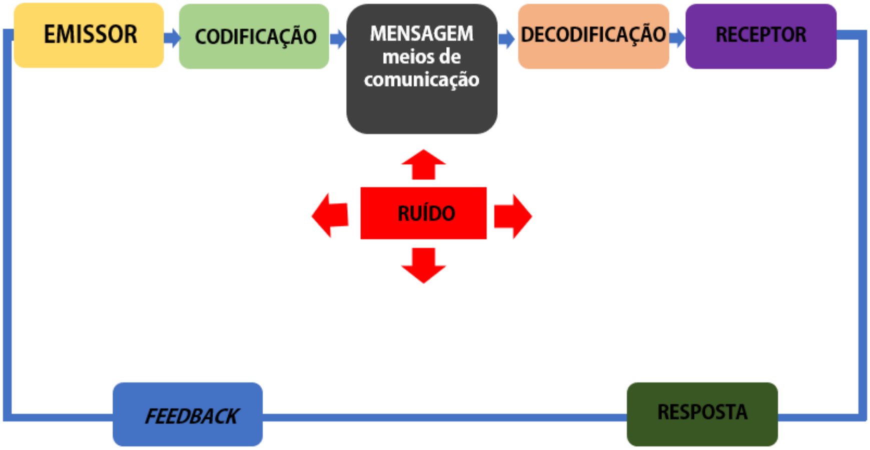


Figura 1 – Processo de comunicação.

Fonte: adaptado de Kotler (2000, p.571).

De acordo com Kotler (2000), o emissor e receptor são os elementos principais da comunicação. Sendo que a tarefa do emissor é fazer com a sua mensagem chegue ao receptor e seja compreendida. Ainda de acordo com o autor, tanto a mensagem quanto o meio (que será utilizado para transmissão) são consideradas ferramentas importantes do processo de comunicação. A relevância dessas ferramentas consistem na escolha de meios eficazes para transmitir a mensagem. Os demais elementos que compõe o processo de comunicação tem suas funções essenciais e do mesmo modo cada um com sua importância na influência da comunicação, com destaque no desenvolvimento de canais de *feedback*, de forma que possa ter monitoramento das respostas. O último elemento é o ruído que, de acordo com Vanoye (1991, p. 20), "é o que afeta, em graus diversos, a transmissão de uma mensagem". Para Kotler e Keller (2012), o ruído é tudo o que atrapalha a comunicação e afeta a compreensão da mensagem entre emissor e receptor. Sangatelli *et al.* (2019) detalham que os tipos de ruído são: a) ruído físico, que atrapalha a transmissão da comunicação por causa de volume alto, barulhos em excesso e falta de conexão na internet; b) ruído cultural, que ocorre quando se utiliza termos que podem ter significados diferentes e também pouco comuns que dificultam o entendimento por todos os envolvidos; c) ruído psicossocial, resultante da falta de atenção nas mensagens por causa de problemas pessoais como preocupação, sentimentos e problemas de relacionamento; e d) ruído pessoal, que está relacionado a questão de ser, sentir e agir de cada pessoa, bem como sua capacidade física que podem impedir ou dificultar a comunicação.

A elaboração da mensagem deve ser considerada como uma meta a ser atingida, de forma que o receptor, após recebê-la e interpretá-la, consiga dar uma resposta e um retorno ao emissor, conforme observa-se na Figura um. Portanto, a mensagem enviada

pelo emissor deve ser precisa e levar em consideração o público que deverá ser atingido. A codificação da mensagem se refere a linguagem utilizada e a decodificação é a tradução da mensagem pelo receptor, eliminando todos os possíveis ruídos que possam prejudicar o entendimento por parte do receptor (KOTLER, 2000). Para Almeida (2007), a comunicação deve ter pontos fundamentais, tais como: clareza e coesão no que for comunicado, qualidade de *feedback* e frequência das mensagens.

Para Angeloni (2003), a comunicação é fundamental para as atividades organizacionais, pois é por meio dela que as pessoas adquirem informações e conhecimento para suas ações cotidianas.

Medrano (2010, p.29) discorre que

> A comunicação é um processo natural, ligada a uma arte, a uma tecnologia, a um sistema e a uma ciência social. [...] comunicação é, antes de tudo, interação, diálogo, tornar comum. Não pode ser confundida com uma simples transmissão unilateral de informações.

A comunicação organizacional, segundo o autor supracitado, é definida como aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter as organizações sociais.

De acordo com Baptista (2007), a velocidade do mundo contemporâneo impacta diretamente nas pessoas e nas organizações, onde a comunicação organizacional tanto pode ser um instrumento de controle como uma força motriz dentro das organizações. Angeloni (2010, p. 62) complementa que “com a chegada de uma nova era e o aumento do volume de informações e conhecimentos, a comunicação passa a ser considerada, cada vez mais, como essencial para o sucesso dos negócios”. Para Chiavenato (2014), é preciso muito gerenciamento da comunicação dentro das organizações, pois a falta desse cuidado pode colocar em risco a imagem da instituição.

> [...] entende-se a comunicação organizacional como aplicativo dos processos da comunicação humana em seu sentido mais amplo, no contexto específico das organizações. Assim sendo, podemos considerar que a comunicação organizacional é um campo da comunicação humana em constante movimento, que dá existência à organização a partir da constituição dinâmica dos processos relacionais e informacionais entre seus membros, deles com a própria organização e com o ambiente que a cerca, produzindo sentidos e significados. (FREIRE, 2009, P.90).

Baseando-se na abordagem do autor supracitado, é possível afirmar que a comunicação organizacional aborda uma esfera muito maior que o ambiente interno das organizações, onde, muitas vezes, a dimensão comunicacional das organizações assume apenas o papel de se comunicar com os funcionários. As organizações devem entender a fundamental importância da relação que deve existir com o ambiente contextual, como um instrumento estratégico nas organizações de forma que possa impactar a execução de todas as suas atividades, sejam interna ou externamente.

Com base em Kunsch (2014, p.37)

> no contexto da comunicação organizacional cabe aos gestores de comunicação sensibilizar os dirigentes de que não basta só gerar empregos, pagar impostos e atingir lucros, mas que se deve ir além, contribuir para uma sociedade melhor. Há que existir uma relação sinérgica, entre o mudo e as organizações. E nesse contexto, é a comunicação que viabiliza todo o processo.

Em sua obra Comunicação e Poder, Castells (2009) discorre sobre o relacionamento entre a estrutura, cultura, organização e as tecnologias de comunicação que torna possível a ocorrência do processo de comunicação. Tal afirmação é base para entender que as organizações são ambientes interacionais, formados por pessoas e em contextos em constante mudança, que deve ter a comunicação como elemento de destaque em suas relações, sejam elas parte da criação da cultura organizacional ou para o fortalecimento desta, de modo que possam envolver seus processos organizacionais e suas dinâmicas nas rotinas de gestão.

Para que as organizações alcancem seus objetivos, entende-se que a comunicação organizacional deve ser planejada. As organizações são, de acordo com Oliveira (2017), espaços de relação e de trocas comunicativas influenciadas pelas dimensões cultural, econômica e social da globalização. Para a autora, é necessário fazer uma análise dos cenários e, com conhecimento mais bem elaborado, é possível criar estratégias mais adequadas de comunicação.

As estratégias de comunicação organizacional começam com o conhecimento e análise da comunicação interna. Dessa maneira, apresenta-se, a seguir, a comunicação interna como primordial nas organizações e sua associação na comunicação organizacional.

2.1.1 Comunicação Interna como parte Fundamental da Comunicação Organizacional

Como discorre Bahia (1995), a comunicação interna é consequência de uma necessidade de transmissão de informações com mais clareza para os funcionários, de forma que todos tenham mais consciência do papel que exercem e da razão de ser da organização. Clemen (2005) aborda o termo como o processo de transmissão de informações no sentido descendente: da direção para funcionários. O autor ainda complementa que a comunicação interna gera mais motivação, produtividade e resultados, já que as informações sobre missão, visão, valores e objetivos da organização são passados aos funcionários com o foco de transformá-los em aliados do negócio e, assim, criar vantagem competitiva no mercado em que a organização atua.

A relação com o público interno da organização é extremamente importante para que o engajamento em metas e resultados organizacionais aconteça de forma natural. As dimensões humanas que envolvem emoções, atitudes e valores devem ser consideradas

em todo processo de comunicação interna de uma organização (ROBBINS, 2009). Para Pimenta (2010), qualquer objetivo só será alcançado quando funcionários puderem expressar seus valores, desejos e até mesmo conflitos, de forma que socialize e confronte com os demais funcionários. É importante que as pessoas conheçam a organização onde trabalham e com quem trabalham.

Kunsch (2016) explana a comunicação interna como um conjunto de esforços que passam por fluxos de redes formais e informais e pelos canais de comunicação que estabelecem um diálogo entre a organização e seus funcionários. Para a autora, a comunicação interna "é um setor planejado, com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica" (KUNSCH 2016, P. 212).

Já as definições de forma como a comunicação interna decorre em uma organização, tem como base a teoria de Torquato (2002) que apresenta duas formas: formal e informal, sendo que tanto uma como a outra procedem de formas variadas e em situações próprias. A comunicação formal ocorre através de canais efetivos como jornais, boletins periódicos, circuito de TV interno, relatórios administrativos, estratégicos utilizando-se de tecnologia e normativas para informações. A comunicação informal perpassa por boatos e rumores que geram muitas vezes tensões e expectativas desnecessárias. Pimenta (2010) corrobora quando descreve que a comunicação formal circula por mensagens oficiais e legitimadas por canais de comunicação criados pela organização, já a comunicação informal é conhecida como "rádio peão" ou "rádio corredor" com forte relação entre as pessoas, mas que implicam em interpretações de determinados fatos, considerada por alguns administradores como maléfica.

Torquato (2002) destaca que é importante considerar o porte da organização, ter um planejamento de comunicação, considerando a realidade das formas de comunicação nas mesmas.

Para que a comunicação transcorra de forma adequada, é necessário o uso de fluxos e de canais de comunicação. Para Torquato (2002), Robbins (2009) e Walker (2015), as informações podem seguir três tipos de fluxos: a)o fluxo descendente, que acontece quando as decisões partem do nível superior da hierarquia e são acatadas por pessoas do nível hierarquicamente inferior, com o objetivo de preservar a cultura formal e o lucro da organização; b) o fluxo ascendente, que é menos formal e exige um *feedback* dos funcionários aos gestores para aprimorar os processos, a produtividade, a moral, a tomada de decisões e para avaliar a lucratividade e a sustentabilidade da organização; e c) o fluxo horizontal, que se trata da comunicação intra e interdepartamental, que facilita o compartilhamento e a coordenação de práticas para uma melhor qualidade do processo de comunicação.

Entende-se que uma organização é uma instituição social, composta por pessoas e delineada por papéis e relacionamentos. Nesse ambiente, é essencial que exista uma

valorização do ser humano, seu bem-estar e que se promova a satisfação de todos nos processos que constituem esses ambientes.

Com as teorias aqui apresentadas é possível compreender a importância da comunicação no aspecto relacionado ao público interno de uma organização, de modo que ele tenha conhecimento das ações decorrentes na mesma, juntamente com a missão, visão e valores organizacionais, e, dessa forma, se possa criar um maior envolvimento das pessoas em seu ambiente de trabalho. A maioria das organizações se volta para ouvir os consumidores em relação as suas necessidades e desejos, e, por vezes, se esquecem de ouvir as pessoas que nela atuam. A comunicação com os funcionários é fundamental, uma vez que funcionários são ativos valiosos e devem ser tratados como tal.

Kunsch (2016) reforça que a comunicação interna no Século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; é preciso envolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional. A influência da cultura organizacional na comunicação é vasta. É possível identificar as questões que envolvem comunicações totalmente horizontais e verticais. Essa medida só é possível através do entendimento das crenças e valores difundidos nas organizações. A comunicação deve ter uma abordagem estratégica e, para tanto, é necessária uma cultura que permita as pessoas experimentarem e compartilharem informações e conhecimento.

De acordo com Marchiori (2006, p.26), “cultura e comunicação têm relações mais íntimas no mundo do conhecimento. Sendo a cultura a personalidade de uma empresa.” A mesma autora sustenta que entender que a comunicação deve produzir conhecimento é um ponto importante, já que leva a organização a um processo de modernização, de forma que possa construir e consolidar o seu futuro.

Assim, procura-se contribuir de forma que as organizações tenham um olhar crítico tanto para a comunicação interna como para os fluxos de informação, já que eles constituem os elementos essenciais para processos de tomadas de decisão nos negócios.

2.2 Fluxos de Informação Organizacionais

Fluxos de informações abarcam o contexto de dados, informação e conhecimento como suporte em tomadas de decisão em um ambiente organizacional. As informações precisam ser consideradas recursos que devem fluir no âmbito organizacional, de forma que sejam manipuladas e interpretadas para serem utilizadas de forma estratégica. Castells (1999, p. 501) denomina fluxos de informação como “sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômicas, política e simbólica da sociedade”.

Os fluxos de informação devem ser considerados como parte essencial dos ambientes organizacionais, tendo em vista que estão relacionados as pessoas que atuam em práticas cotidianas, independentemente do nível que faça parte. Nesse sentido, utiliza-se a afirmação de Fadel (2010, p. 218) de que os “fluxos informacionais são de vital

importância para que as organizações e seus grupos de indivíduos sejam alimentados precisa e tempestivamente por informações alinhadas aos seus objetivos".

Para Araújo, Silva e Varvakis (2017, p. 60),

> o fluxo de informações deve ser entendido como um processo de comunicação dinâmico, que ocorre em diferentes ambientes informacionais, com o objetivo de transmitir informações, com valor agregado, de um emissor para um receptor ou múltiplos receptores, visando responder as mais complexas necessidades informacionais e possibilitando a geração de conhecimento.

As organizações demandam estruturas que permitam um bom fluxo de informações (ROBBINS, 2009). De acordo com Valentim (2010), em uma estrutura organizacional encontram-se dois tipos de fluxos informacionais, identificados por: a) fluxos formais, quando a informação é formalizada da alta direção para os níveis táticos e operacionais, através de relatórios, e-mails, etc.; e b) fluxos informais, quando a informação ocorre entre as pessoas, sem um canal estabelecido pela organização, ou seja, são informações advindas de relações humanas e não formalizadas.

De acordo com Calazans (2006, p. 68), "o fluxo informacional é responsável pela qualidade da informação, sua distribuição e adequação da informação às necessidades do usuário". A qualidade da informação tem sua dependência do fluxo estabelecido, de modo que o fluxo e informação tenha a capacidade de interligar as informações as pessoas que delas necessitam.

Os fluxos informacionais têm como base a comunicação já que, de certa forma, o processo ocorre entre uma fonte emissora (que gera informação) e por uma fonte receptora (que recebe a informação). Considera-se as pessoas como elemento-chave da dinâmica exercida pelo fluxo de informação (VALENTIM, 2009). Para a autora, são pessoas que compartilham informações e conhecimento em um ambiente organizacional e, desse modo, influenciam esse ambiente da mesma maneira que podem ser influenciadas por todos os aspectos que integram o fluxo de informações.

Os termos fluxos de informação e fluxos de comunicação se entrelaçam para descrever os caminhos da informação nas organizações, afinal eles estão ancorados nos processos de comunicação existente na organização de forma que possibilite o compartilhamento de informações proporcionando a construção do conhecimento tanto por parte das pessoas como da organização.

2.3 Compartilhamento de Informações

As organizações concentram grandes quantidades de informações que devem ser compartilhadas para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados e, de acordo com Cól (2010, p. 85), o "uso da informação está diretamente ligado a sua adaptação ao contexto de utilização/aplicação, e a necessidade do indivíduo ou da equipe".

Já Lira *et al.* (2007) apontam a necessidade de uma pessoa buscar informação no momento que se sente diante de uma situação problema e reconhece que seu

conhecimento não é suficiente para resolver e, assim, busca novas informações. No contexto organizacional, é possível se apropriar desse conceito e, diante do exposto, destacar a importância do compartilhamento de informações dentro de uma organização. Para Davenport (1998), o compartilhamento de informação é uma forma voluntária de colocar as informações disponíveis para outras pessoas, relacionando a uma questão de vontade própria por parte do emissor.

De acordo com Mahama (2006), para que ocorra o compartilhamento das informações, as pessoas devem atuar de forma conjunta e ordenada para que possam chegar a um resultado comum (objetivos relacionados). Os autores Aguiar Filho e Nassif (2016, p. 295) afirmam que “o compartilhamento de informações se dá por meio das interações dos indivíduos”.

Um dos maiores desafios nas organizações é manter uma cultura que permita e faça fluir o compartilhamento das informações de forma interativa, coletiva e integrada. É preciso incentivar a interação das pessoas de modo que sejam estimuladas a compartilharem as informações, utilizando os fluxos informacionais da organização.

Lopes (2017) destaca os atributos das informações compartilhadas, apontados na Figura dois, destacando que as organizações devem conduzir a informações entre as pessoas para decisões gerenciais que envolvam informações estratégicas, táticas e operacionais.

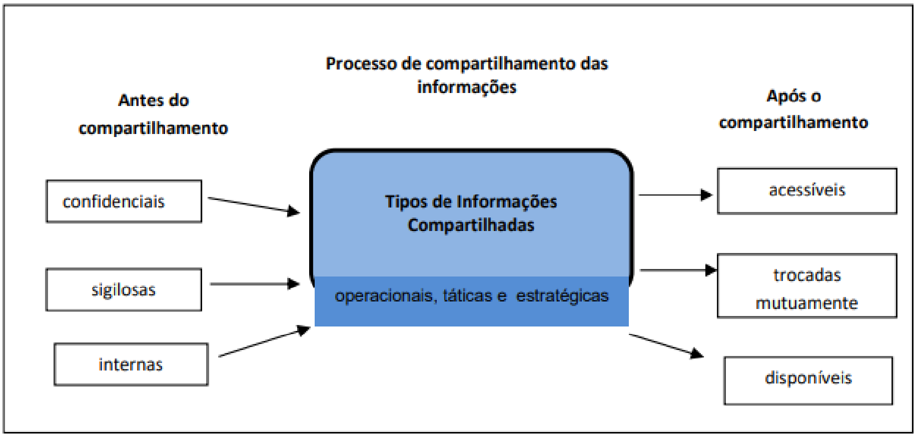


Figura 2 – Atributos das Informações Compartilhadas.

Fonte: Lopes (2017, p.34).

Grande parte das informações é advinda de ambientes internos das organizações e, portanto, muitas vezes, é considerada sigilosa e confidencial, que deve ser utilizada apenas internamente, de forma estratégica. Após seu compartilhamento, essas informações começam a ser trabalhadas e rompem as barreiras internas para uma relação com o

ambiente externo da organização (LOPES, 2017).

O compartilhamento de informações, de acordo com Araújo, Pereira e Oliveira (2009), é um processo que depende das pessoas da organização, de forma mais específica, da comunicação e da influência na relação entre essas pessoas. Chiara, Alcara e Tomaél (2010) destacam que no compartilhamento de informações, a qualidade do conteúdo não está somente na forma como é expressa e, sim, na capacidade das pessoas de entenderem e avaliarem as informações recebidas, de forma que aumente a capacidade de produzir mais e melhor suas atividades e tomar decisões mais assertivas.

3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi realizado um estudo descritivo e exploratório, de natureza qualitativa. Essa pesquisa foi desenvolvida em três etapas, sendo a primeira a pesquisa bibliográfica, para descrever o referencial teórico que ampara a discussão desse artigo, baseando-se em literatura relevante como livros, artigos científicos, teses e dissertações. A segunda etapa foi a escolha da organização pesquisada, uma instituição de ensino privada, com mais de 20 *campi* no país, sendo escolhida apenas uma unidade pela proximidade com as pesquisadoras, ou seja, uma escolha por acessibilidade. A instituição de ensino é uma das maiores existente no Brasil, com uma marca expressiva no mercado onde atua. A escolha de uma instituição de ensino ocorreu por ser um ambiente propício para geração de informações e conhecimento e pela importância de uma gestão universitária que contemple a comunicação organizacional.

Foi elaborado um questionário com questões fechadas, enviado por meio de comunicação eletrônica (*e-mail* e *WhatsApp*). Os sujeitos da pesquisa foram os docentes e coordenadores de vários cursos da instituição escolhida. A escolha dos sujeitos de pesquisa foi baseada na relação direta entre público de interesse e pessoas que atuam na organização e auxiliam no processo de comunicação e informações. A aplicação da pesquisa ocorreu no mês de fevereiro de 2020.

Em relação à interpretação dos dados da pesquisa, buscou-se criar um vínculo entre a realidade encontrada nos dados coletados e os conhecimentos que lhe fazem referência (MARCONI; LAKATOS, 2006), visando atingir os objetivos propostos.

4 I RESULTADOS E DISCUSSÃO

De um total de 150 professores que compõem a instituição pesquisada, 39 responderam o questionário, representando uma taxa de retorno de 26%. O questionário foi composto por 6 perguntas que permitiam coletar dados sobre a comunicação organizacional. O perfil dos 39 respondentes divide-se em 2% com nível de especialização, 78% com nível mestrado e 20% com nível doutorado. Os docentes respondentes fazem parte de cursos diversos da instituição que contempla a área de Saúde, Ciências Sociais Aplicada e Exatas.

Por meio da análise dos dados, verificou-se os meios de comunicação mais utilizados para transmissão de informações, conforme Tabela um. Os respondentes podiam escolher mais de uma opção.

Mensagem de *whatsapp*	89%
E-mail (correio eletrônico)	75%
Contato pessoal (docentes e funcionários)	69%
Reuniões	31%
Telefone	12%
Quadros de aviso / mural	0%

Tabela 1 – Meios de Comunicação.

Fonte: desenvolvido pelas autoras.

Os resultados justificam a teoria já destacada e defendida por Torquato (2002) e Pimenta (2010) de que a comunicação interna flui em duas vertentes: formal e informal. Alguns canais da instituição fazem parte de uma comunicação formal, delineada pela administração superior e definida como canal obrigatório para troca de mensagens entre docentes e instituição, neste caso o e-mail (definido como e-mail corporativo, o correio eletrônico criado pela própria instituição). Também podem ser consideradas comunicações formais, aquelas que são transmitidas em reuniões entre docentes e coordenação de curso e os quadros de aviso que se encontram em corredores e na sala destinada aos dos professores. A comunicação informal ocorre através do contato pessoal (entre docentes e funcionários) no qual Pimenta (2010) destaca como “rádio peão” ou “rádio corredor”.

A comunicação passa por fluxos internos para gerar e transmitir as informações. Os resultados obtidos na pesquisa identificam forte comunicação descendente e lateral, já que as comunicações de contato pessoal (fluxo lateral) e mensagens de WhatsApp (fluxo lateral como também pode ter fluxo descendente) tem um percentual destacado nos resultados.

De acordo com os dados analisados, os maiores percentuais apresentados, na Tabela um, concentram-se nos recursos de mídia eletrônica, o que encontra respaldo na afirmação de Kunsh (2014) de que a inserção de meios eletrônicos na comunicação organizacional tem revolucionado a forma de comunicar na sociedade e no modo de vida das pessoas. A autora ainda justifica que é uma convergência midiática e que está presente atualmente com indivíduos em todos os espaços (familiar, trabalho e participação social).

Quando questionados se o sistema de comunicação da instituição estava adequado para o compartilhamento de informações, 88 % responderam de forma negativa, justificando que muitas informações que envolviam crescimento profissional na organização (plano de carreira) não eram claras e que informações relacionadas ao dia a dia de trabalho muitas vezes não chegavam em tempo de uso, ou seja, os docentes, muitas vezes, não

dispunham de informações em tempo hábil para colocar em prática suas atividades. As respostas positivas não apresentaram justificativas. As respostas coletadas apontam falhas no quesito comunicação, já que a grande maioria dos respondentes não acredita que o sistema de comunicação funcione de modo adequado.

São poucos os canais formais reconhecidos pela unidade e pelos profissionais pesquisados. Apenas o e-mail corporativo (correio eletrônico) aparece em destaque, sendo que o quadro de aviso não tem consideração alguma pelos respondentes.

Na questão que abordou se as informações recebidas estimulam e motivam o trabalho que desempenham na instituição, 74% das respostas foram negativas, justificando que tanto os canais, como a forma da comunicação (texto das mensagens) tornam o trabalho estressante e desmotivador. 26% que responderam de forma positiva, a respeito de que a comunicação da instituição seja um fator de estimulação e motivação para seu trabalho. Neste caso, se apropria da afirmação de Robbins (2009) de que a comunicação interna tem sido encarada como uma direção para o desenvolvimento de um maior comprometimento organizacional. Para o autor, a comunicação tem quatro funções dentro de uma organização: controle (no comportamento das pessoas, a quem se deve dirigir para se comunicar), motivação (no esclarecimento do que deve ou não ser realizado, como está o desempenho e o que pode ser melhorado) , expressão emocional (interação social que permite comunicar suas frustações ou sentimentos de satisfação), e informação (função final da comunicação, proporcionando subsídios para tomadas de decisão). Nenhuma das funções tem mais importância que a outra, de acordo com Robbins (2009), mas é importante lembrar da importância da comunicação no sentido estratégico, que envolve as pessoas e com isso obtém maior comprometimento organizacional.

A quarta questão abordou a existência de estímulo para compartilhamento de informações no ambiente de trabalho e obteve 82% de respostas negativas. Como justificativas, foram apontados fatores como: sentem-se ameaçados em compartilhar o que sabem (informações) e serem demitidos; sentem-se inseguros com as trocas de informações na instituição, pois uma das maiores informações que recebem é que estão sendo monitorados; existe uma hierarquia muito rígida na instituição, não sendo possível contato com demais níveis hierárquicos sem passar pelo superior imediato; acreditam que não tem canais de comunicação eficientes; não acreditam nas trocas de informações entre os próprios docentes. Em relação aos 18% de repostas positivas, destaca-se a justificativa de que acreditam que os estímulos devem ser pessoais e não da instituição e que os docentes deveriam se unir mais para realizar maiores trocas de informações para crescimento pessoal e da instituição. Os fluxos de informação ocorrem através da interação entre as pessoas, mas, para isso, as pessoas devem ser motivadas a compartilhar informações.

As comunicações realizadas via *e-mail* corporativo podem ser controladas pela sede central da instituição que fica na cidade de São Paulo. Por este motivo, muitos docentes

evitavam usar o *e-mail* corporativo como o principal meio de comunicação com os alunos e, até mesmo, com a coordenação imediata, sendo utilizado apenas para questões que podem e devem ser compartilhas e possivelmente “vigiadas”.

A quinta questão abordou os respondentes para entender os canais de comunicação que os docentes preferem receber informações, sendo que eles poderiam escolher mais de uma opção. Os resultados são apresentados na Tabela dois.

Contato pessoal (docentes entre docentes e funcionários da instituição)	47%
Superior direto (contato pessoal)	38%
Publicações Institucionais	10%
Comunicação informal	5%

Tabela 2 – Canais de comunicação escolhidos.

Fonte: desenvolvido pelas autoras.

Percebe-se, na Tabela dois, uma escolha por uma comunicação direta entre as pessoas nas respostas. Para ambientes em constantes mudanças no ambiente organizacional (como é o caso de instituições de ensino privadas), a comunicação direta possibilita maior rapidez e maior confiabilidade. Para Marchiori (2006), a comunicação, quando planejada, estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Kunsch (2014) corrobora com a constatação acima ao afirmar que a integração promovida pela comunicação organizacional mobiliza as pessoas a construírem relacionamentos corporativos. Em menor porcentagem, alguns docentes optaram pela comunicação informal, o que Robbins (2009) considera rede de rumores, porém destaca que, seu caráter informal não diminui sua importância. Em sua obra, o autor ainda relata pesquisas que apontaram que 75% dos trabalhadores tomam conhecimento das notícias por este canal.

Na sexta questão, abordou a avaliação sobre a quantidade de informações recebidas na instituição e as respostas foram as seguintes: 84% insuficientes, 16% suficientes e nenhuma resposta para excessiva. Para Chiavenato (2014) é importante que as organizações tenham maior gerenciamento da comunicação, de maneira que as mensagens alcancem o resultado proposto na emissão, neste caso destacamos a questão sobre informar. Kunsch (2016) fortalece a questão sobre planejamento da comunicação interna, de forma que tenham objetivos definidos para que ocorra uma interação entre a organização e as pessoas que nela atuam. Portanto, é necessário que a instituição estudada busque maior planejamento na comunicação para que mantenha uma comunicação que integre e traga resultados de aproximação e compartilhamento de ideias e informações entre seus membros.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional deve ser considerada parte intrínseca de uma organização e de suas estratégias. Em uma era, com volume imenso de informações, que flui em velocidade incalculável em ambientes fortemente competitivos não permite esquecer que a comunicação é fundamental para que o compartilhamento de informações aconteça no ambiente interno de uma organização. Essa pesquisa procurou responder se a comunicação organizacional utilizada em uma unidade de ensino superior é eficiente no compartilhamento das informações. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre comunicação, comunicação organizacional, fluxos de informação e compartilhamento de informação. Tais temáticas abordadas são de extremamente relevantes para os dias atuais, bem como a relação da Comunicação com a Ciência da Informação. Foi realizada uma pesquisa com docentes de uma instituição de ensino superior, questionando pontos que alicerçam a questão dos canais de comunicação e informações entre docentes e instituição.

A análise dos resultados permitiu legitimar que a comunicação organizacional, quando trabalhada em comunicações dispersas, ou seja, sem planejamento, não trazem resultados adequados no ambiente de trabalho. Considerando as respostas obtidas, a principal contribuição desse trabalho é mostrar que não existe compartilhamento de informações se não houver planejamento de comunicação que permita e incentive a sua prática. Nesta pesquisa, se evidencia a falta de um planejamento estratégico na comunicação interna da instituição estudada. Os resultados desse estudo trouxeram reflexões para futuras mudanças a fim de que, não somente as instituições de ensino, mas todas as organizações possam valorizar e planejar a comunicação de forma que as informações sejam melhor compartilhadas entre seus membros.

Ainda existe muito a ser trabalhado no âmbito da comunicação organizacional para difusão de informação e conhecimento. O presente estudo não pretende findar o tema e nem poderia, dada a amplitude do mesmo. O que se espera é introduzir ideias que propiciem estudos relacionados a comunicação, em unidades de ensino superior, para difundir possíveis reflexões na evolução de sistemas de comunicação, da produção e compartilhamento de informações e apontar possíveis correlações e estratégias de crescimento e melhoria nesses aspectos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR FILHO, A. S.; NASSIF, M. E. Os grupos de apoio como canal de compartilhamento da informação e do conhecimento. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 21, n. 3, p. 286 – 305, set./dez., 2016.

ALMEIDA, L. **Comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade**: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. 2007, 105p. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Itajubá, MG.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org). **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005.

_________________________. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2010.

ANGELONI, Maria Terezinha; GROTTO, Daniela. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. ***Revista Faces***. Belo Horizonte. V.8, n.2, p. 76-93, abri./jun. 2009.

ARAUJO, W.C.O; SILVA, L. S.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 22, n.1, jan/mar. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362017000100057 acesso 20 de março 2020

ARAÚJO, Paula Carina de; PEREIRA, Suzana Zulpo; OLIVEIRA, Maria Emília Pecktor de. Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. **Revista ACB**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 244-259, dez. 2009. ISSN 1414-0594. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/699>. Acesso em: 21 mar. 2020.

BAHIA, J. B. **Introdução a comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria Editorial Ltda, 1995.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000

BALDISSERA, R. (2017). **Comunicação Organizacional e imagem-conceito**: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações (pp. 71-87). Braga: CECS.

BAPTISTA, R. D. **Involuções corporativas**: perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas, comunicação e cultura nas organizações. São Paulo: All Primt Editora, 2007.

BEUREN, I.; M. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 2000

BORELLI, F.; TOMAÉL, M. I. Situações que envolvem o compartilhamento de informações por sistema informatizado. **Em Questão**, v. 18, n. 2, p. 71-83, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/11285>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BORGES, M.E.N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, v.24, n.2, 1996.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CALAZANS, A. L. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, v. 18, n. 1, 2006. Disponível em: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/20271>. Acesso em: 02 set. 2020.

CASTELLS, M. **Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. **Comunicación y Poder.** Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. São Paulo: Manole, 2014

CHIARA, I.G.; ALCARÁ, A.R.; TOMAÉL, M.I. Tipos de compartilhamento de informação e do conhecimento no ambiente de P&D. **Informação & Sociedade**, v.20, n.2, p. 105-118, maio/ ago. 2010.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença. Mauad Consultoria Editorial Ltda, 2005.

CÓL, Ana Flávia Sipoli. **A comunicação interna em departamentos jornalísticos**: um estudo em emissoras de redes de televisão sob o enfoque da gestão da informação. 2010, 340p. Dissertação de mestrado em Comunicação. Universidade Estadual Paulista – UNESP, Bauru – SP.

CRUZ, Érika Mayumi Kato; SEGATTO, Andréa Paula. Processos de Comunicação em cooperações tecnológicas universidade-empresa: Estudos de caso em universidades federais do Paraná. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, 5, p. 430-449, jul./ago. 2009.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FADEL, Bárbara et al. **Gestão, mediação e uso da informação**. In: VALENTIM, Marta (Org.). Gestão, mediação e uso da informação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-31.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FREIRE, Otávio Bandeira de Lamônica. **Comunicação, cultura e organização**: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada. 2009, 263p. Tese de doutorado em Comunicação. Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

GUTIÉRREZ, Mario Pérez. **Gestión del conocimiento em las organizaciones**. Fundamentos, metodologia y práxis.Gijón: Ediciones Trea, 2008.

HOHLFELD, A.; MARTINO, L.C.; FRANÇA, V.V. (org). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

QUEIROZ, D.G.C; MOURA, A.M.M. Ciência da informação: histórias, conceitos e características. **Em Questão**, Porto Alegre, v.21, n.3, p.25-42, set/dez. 2015.

KELLER, K. **Comunicação Organizacional, sobrevivência empresarial**. Jundiaí-SP, Literarte, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

________,Margarida Maria Krohling (org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

________, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

________, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional**: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Matrizes, São Paulo, v.8, n.2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Person, 2000.

PIMENTA, M.A. **Comunicação Empresarial**: conceitos e técnicas para administradores. Campinas-SP: Editora Alínea, 2010.

LIRA, W. S et al. A busca e o uso das informações nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 13, n. 1, p.166-183, 2007.

LOPES, Christianne Calado Vieira de Melo. **Compartilhamento de informações gerenciais no contexto interorganizacional**: estudos de casos múltiplos em cadeias de suprimentos. 2017. 186 f., il. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)—Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2017.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. **Management Accounting Research**, v.17, p.315–339, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena. **Comunicação organizacional integrada**: alicerce intrínseco da economia de comunhão. 2007, 265p. Tese de doutorado em Comunicação. Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

PORÉM, Maria Eugenia; Kerbauy, Maria Teresa Miceli. **Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES**). Gestão Universitária, v. 226, p. 1-17, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/124676>. Acesso em 15 de ago. 2020.

OLIVEIRA, I.L.; PAULA, M.A. Aproximações entre a prática da comunicação organizacional e a produção acadêmica do campo. **Revista Latinoamericana de Ciências**.2017. Disponível em: www. alaic.org › revista. Acesso em 03 de março de 2020.

ROBBINS, S. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANGATELLI, L. (et al). **Comunicação e expressão** (recurso eletrônico). Porto Alegre: SAGAH, 2019.

TORQUATO*, G.* **Tratado de Comunicação.** Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, *2002*.

______________. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: fundamentos das organizações do século XXI. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VALENTIM, M.L.P. Ambientes y flujos de información em contextos empresariales. **Ibersid**, p 55-60, 2009.

______________. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** Marília: FUNDEPE Editora, 2007.

______________ (org). **Ambientes e fluxos de informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

______________. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/v/a/16104>. Acesso em: 1 set. 2018.

WALKER, Robyn. **Gerenciamento estratégico de comunicação para líderes**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

CAPÍTULO 13

O TRABALHO REMOTO SOB A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

Data de aceite: 01/07/2021
Data de submissão: 05/04/2021

Iallison Araujo de Oliveira
Universidade Estadual do Ceará (Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Iguatu)
Iguatu – CE
http://lattes.cnpq.br/1511391912982675

RESUMO: O contexto atual da Administração Pública Brasileira volta-se para a flexibilidade, a inovação, a celeridade das atividades, a ênfase no atingimento dos objetivos e resultados e o atendimento ao cidadão-cliente. Em complemento, o setor público tem a sua disposição as tecnologias e os sistemas de informação, pois permitem a adequação frente as mudanças rápidas e imprevisíveis. Essas ferramentas são importantes para o trabalho remoto, situação em que os funcionários exercem suas funções em suas residências ou em locais que diferem do ambiente organizacional. Baseado nisso, o objetivo geral da pesquisa é investigar a percepção dos servidores públicos de um ambiente universitário sobre o trabalho remoto. A metodologia adotada foi a aplicação de questionários que identificaram que os servidores consideram o trabalho remoto inovador, econômico e flexível com relação às atividades desempenhadas, mas advertem que é preciso cautela em sua aplicação nos serviços, visto que promove algumas barreiras a serem enfrentadas, a exemplo da escassez de comunicação, da falta de socialização e de um sistema informacional específico aos trabalhadores.

PALAVRAS - CHAVE: Trabalho Remoto. Administração Pública. Universidade. Servidores.

THE REMOTE WORK UNDER THE PERCEPTION OF PUBLIC SERVANTS: A CASE STUDY IN A UNIVERSITY ENVIRONMENT

ABSTRACT: The current context of Brazilian Public Administration is focused on flexibility, innovation, speed of activities, emphasis on achieving objectives and results, and serving the citizens. At complement, the public sector has at its disposal the technologies and information systems, as they allow the adequacy in the face of rapid and unpredictable changes. These tools are important for remote work, a situation in which employees perform their functions at home or in places that differ from the office environment. Based on this, the overall objective of this research is to investigate how public servants perceive remote work in a university environment. The methodology adopted was the application of questionnaires that identified that public servants consider remote work as innovative, economical, and flexible in relation to the activities they perform. However, they warn that it is necessary to be cautious in this context, since it raises some barriers to be overcome, such as the lack of communication, socialization, and a specific informational system for workers.

KEYWORDS: Remote Work. Public Administration. University. Servers.

1 | INTRODUÇÃO

A necessidade de repensar a Administração Pública, suas atividades, seus processos e sua atuação, torna-se fator essencial diante das intensas e imprevisíveis mudanças nos contextos social, político, econômico e tecnológico. As características modificam-se conforme ao que é requerido ao longo do tempo, contribuindo para o desenvolvimento do setor público.

É nesse cenário que se encontram as tecnologias e os sistemas de informação, pois permitem melhorias nas atividades administrativas, a exemplo do trabalho remoto, oportunizando os funcionários trabalharem em suas próprias residências. No entanto, quando aplicado ao setor público, percebem-se limitações e desafios para que o trabalho remoto seja de fato adotado.

Diante disso, o objetivo geral da pesquisa é investigar a percepção dos servidores públicos de um ambiente universitário sobre o trabalho remoto. A priori, identifica-se que a Administração Pública está fundamentada em recursos escassos, poucas modernizações, forte desorganização administrativa e gerencial e o despreparo de alguns servidores quanto ao uso de recursos tecnológicos, motivos pelos quais dificultam o manuseio de ferramentas da área.

Justifica-se a realização desta pesquisa pelo fato de o trabalho remoto ser resposta impulsionadora das instituições dos setores público e privado a uma pandemia em 2020, obrigando a se adequarem visando continuidade das suas atividades. Adicionalmente, a pesquisa utilizou-se da aplicação de questionários com perguntas de múltipla escolha, dicotômica, discursiva e escala de Likert a 11 (onze) servidores, possibilitando uma análise mais eficaz de suas opiniões quanto ao trabalho remoto na Administração Pública Brasileira.

2 | A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A Administração Pública no Brasil busca atender a população através de serviços visando o interesse coletivo, e sua história é alicerçada em características de três modelos evolutivos, os quais representariam a forma de interação entre Estado e sociedade, a gestão dos recursos públicos e como os serviços eram/são prestados (MATTA; FLORES, 2017).

O primeiro modelo é a Administração Patrimonialista que dominava as sociedades pré-capitalistas e feudais, e que no Brasil surgiu durante o Império, predominando até 1930. Sua principal característica era o Estado ser representado por um Soberano, sendo este possuidor dos recursos públicos e privados, sem distinção entre eles, e detentor de um poder absoluto, utilizando o Estado como uma extensão do seu poder. Baseado em práticas de corrupção e nepotismo, tudo se destinava ao Soberano, usando os recursos públicos sem prestar contas à sociedade e nomeando e/ou destituindo pessoas dos cargos

por sua livre vontade (CARRANZA, 2014; PALUDO, 2013; CHIAVENATO, 2012).

O modelo durou até a segunda metade do século XIX, época em que as grandes corporações, o aumento exponencial das indústrias e das demandas sociais, e as reinvindicações dos comerciantes, dos industriais e da sociedade obrigaram os Estados a se adequarem ao novo contexto. Além disso, as mudanças na política, economia e sociedade promoveram a chamada despatrimonialização, uma vez que ocorreu a separação entre bens públicos e privados e a adoção da burocracia racional (NEVES; GUIMARÃES; AVILTON JÚNIOR, 2017; PALUDO, 2013).

O segundo modelo, a Administração Burocrática, surgiu em meio à ascensão dos Estados Liberais, foi implantada no Brasil em 1936 com a reforma administrativa do governo Vargas e se opunha às características do Patrimonialismo como um dos principais objetivos (PALUDO, 2013; BRESSER-PEREIRA, 2011).

Caracterizado pelo combate à corrupção e à centralização, promovia o formalismo, a impessoalidade, a separação entre as coisas públicas (*res publica*) e as particulares (*res principis*) e a padronização de processos, atividades e rotinas. Voltava-se aos interesses da sociedade, aos serviços com base em normas e regras previamente estabelecidas, a seleção e promoção por mérito e a proteção dos funcionários de pressões políticas (NEVES; GUIMARÃES; AVILTON JÚNIOR, 2017; CAMPELO, 2010).

Apesar de conseguir limitar o poder absoluto e arbitrário do Patrimonialismo, o modelo trouxe outras problemáticas à gestão dos Estados: excesso apego aos regulamentos, às regras e ao formalismo, amontoados de papelórios, incapacidade de atendimento aos interesses da sociedade, ineficácia dos governos e forte resistência às mudanças, não sendo eficaz ao que fora planejado e causando impactos até hoje (NEVES; GUIMARÃES; AVILTON JÚNIOR, 2017; CARRANZA, 2014; PALUDO, 2013).

Ao longo do tempo, as idealizações para uma gestão pública mais moderna, flexível, horizontalizada, com ênfase na descentralização, na criatividade, nos resultados e no uso de tecnologias e sistemas informacionais dominaram as instituições, contribuindo para o surgimento, na segunda metade do século XX, do terceiro modelo, a Administração Gerencial (NEVES; GUIMARÃES; AVILTON JÚNIOR, 2017; PALUDO, 2013).

A reformulação foi em observar a eficácia do setor privado sobre a gestão de seus recursos, o que incentivou a adaptação às necessidades de uma gestão eficaz dos recursos públicos, com qualidade e eficiência, visando uma melhoria na prestação dos serviços à sociedade, enfatizando os resultados, a redução de gastos e a satisfação do cidadão-cliente (PRADO, 2014; MATIAS-PEREIRA, 2008).

Adverte-se que o modelo não anulou os princípios provenientes da Burocracia, como a impessoalidade, o formalismo e a profissionalização, mas apoiou-se neles a partir da reformulação baseada na flexibilização. Além disso, até os dias atuais é possível encontrar características dos três modelos no serviço público brasileiro (CARRANZA, 2014; BRASIL, 1995).

3 I O TRABALHO REMOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Gerencial possibilitou um constante uso das Tecnologias de Informação (TI) e dos Sistemas de Informação (SI) no setor público, adequando-se às mudanças no cenário global, modernizando e apoiando o desenvolvimento socioeconômico em todos os setores e tornando-os essenciais para a continuidade das atividades das organizações (PALUDO, 2013; GOMES, 2002).

Nesse contexto, requer ao servidor público adaptar-se às situações informacionais destinadas a melhor prestação das atividades à sociedade e ao bom funcionamento das instituições públicas. Para tal confirmação, o Decreto nº 1.171/1994[1] defende que "participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum" é um dever do profissional (BRASIL, 1994). Do mesmo modo, o Decreto nº 31.198/2013[2] elucida que "aperfeiçoar o processo de comunicação e o contato com o público" também é dever dos servidores (CEARÁ, 2013).

Desde 2020 o cenário global foi modificado por conta de uma pandemia que tirou a vida de mais de 2,84 milhões de pessoas e causou grandes prejuízos econômicos e sociais. Empresas e instituições públicas com atividades não essenciais tiveram que ser fechadas, períodos de isolamento social foram implantados e o uso de máscaras e álcool em gel foram incentivados por parte dos países à população (BBC NEWS, 2020).

A fim de não suspenderem totalmente os seus serviços, as instituições adotaram o trabalho remoto (*home office* ou teletrabalho), pois as atividades podem ser feitas na própria residência do profissional ou em outro local adequado (ESTRADA, 2017; GOMES, 2002). Nesse caso, as ferramentas informacionais contribuem em alto grau para a continuidade dos serviços das instituições, pois são "[...] elementos fundamentais na melhoria da qualidade de produtos, serviços e resultados das organizações" (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020, p. 29).

De modo geral, a escolha pelo trabalho remoto baseia-se na minimização de custos, na melhoria da produtividade, da flexibilidade, da qualidade de vida por evitar longas horas de trânsito, do favorecimento ao desenvolvimento socioeconômico e na promoção da inclusão social e digital das atividades laborais por pessoas com deficiência (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; GOMES, 2002).

Segundo informações, até abril de 2020, cerca de 59 países aderiram ao trabalho remoto nas atividades que eram possíveis de adaptação; somente no Brasil, estima-se que cerca de 30% das organizações o adotaram para a continuidade de suas atividades, e que a tendência é que a modalidade perdure mesmo depois do fim da pandemia (G1, 2020; BOEHM, 2020; PAULO, 2020).

1 Código de ética profissional dos servidores públicos federais
2 Código de ética profissional dos servidores públicos do estado do Ceará

Dados de uma pesquisa realizada pelo SOBRATT[3] (2020) mostrou que 70% das pessoas preferem continuar com o trabalho remoto após a pandemia, pois, dentre os motivos, há o aumento do desemprego, o receio de sair de casa e se contaminar, e em evitar horas perdidas no trânsito, dedicando-se mais às suas funções.

Contudo, há muitas barreiras para firmar o trabalho remoto no setor público: o atraso tecnológico; a falta de recursos financeiros e materiais para um sistema laboral célere; a resistência dos órgãos mais tradicionais; a baixa autonomia dos funcionários; a falta de incentivo à criatividade e inovação, e o acompanhamento da assiduidade, do desempenho e da qualidade do trabalho pelo servidor. É preciso, portanto, mudar a cultura e os aspectos técnico-organizacionais para que se consiga atingir uma boa relação entre o trabalho remoto e a administração pública (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; SILVA, 2015; GOMES, 2002).

Porém, o país apresenta potencial considerável quanto ao uso das TI's e SI's para o setor público, mas a adoção deste método não é tão fácil de se fazer, visto que requer a identificação, seleção, priorização e monitoramento de quais atividades devem ser adequadas, investimentos em programas tecnológicos que possam ser capazes de administrar todo o processo, e promover o treinamento e a conscientização dos gestores para tais mudanças (SILVA, 2015).

Portanto, a modernização do setor público brasileiro necessita de mudanças em seu contexto, inclusive no tecnológico. Isso vai ao encontro com o proposto pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, pois o princípio da eficiência se aplica tanto na redução de custos e na racionalização dos recursos públicos, como na melhoria dos serviços baseada na qualidade ao usuário final (SILVA, 2015; BRASIL, 1995).

4 | METODOLOGIA

O trabalho baseou-se na pesquisa exploratória-descritiva, pois promove um conhecimento mais aproximado com os temas e permite descrever características de uma população ou fenômeno em estudo (GIL, 2010). Em complemento, usou-se as abordagens qualitativa e quantitativa, onde a primeira pretende explicar os motivos que determinam as coisas sem utilizar aspectos estatísticos e matemáticos, pois são aspectos pertinentes à segunda (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

A pesquisa bibliográfica ajudou na abordagem qualitativa para compreender melhor os assuntos por meio de fontes como livros, publicações científicas, sites institucionais, portais de notícias e em algumas situações na pesquisa de campo (LUDWIG, 2009). No caso da abordagem quantitativa, ajudou na pesquisa de campo com base na aplicação de questionários, pois é a técnica de investigação que obtém conhecimentos por meio de um conjunto ordenado de perguntas que os respondentes são submetidos, sem a necessidade

3 Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

de identificação destes (GIL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2009).

Pela situação de os respondentes não se identificarem, a pesquisa não precisou passar por uma Comissão de Ética, respeitando o inciso VII do Art. 1º da Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016, pois pode se enquadrar na compreensão de que “[...] objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito” (BRASIL, 2016, p. 2).

O questionário tem um total de 11 (onze) perguntas, entre múltiplas escolhas, dicotômicas (sim ou não), discursivas e escala de Likert de 5 (cinco) pontos, que procuram identificar a opinião dos servidores com relação ao trabalho remoto. Foi aplicado a uma amostra de 11 (onze) servidores técnico-administrativos, em que, atualmente, o universo se encontra em 13 (treze), em um ambiente universitário do setor público, entre os dias 09 a 17 de setembro de 2020, através do envio de um *link* gerado pelo Google Formulários. A plataforma também possibilita a tabulação dos dados, situação em que o autor apenas preocupou-se em monitorar a entrada destes e, posteriormente, na realização das respectivas análises das respostas.

5 I ANÁLISE DOS RESULTADOS

As duas primeiras perguntas são de múltipla escolha e se propunha a identificar as vantagens e desvantagens do trabalho remoto conforme a opinião dos servidores, situação em que foi preferível fazer uma tabela comparativa visando facilidade e objetividade na compreensão:

VANTAGENS		DESVANTAGENS	
Flexibilidade	55%	Pouca comunicação ou intercâmbio de informações	50%
Produtividade	20%	Relações de trabalho prejudicadas	30%
Maior dedicação a vida pessoal	10%	Problemas familiares	10%
Maior qualidade de vida	10%	Diminuição do tempo pessoal	5%
Não ter que enfrentar trânsito	5%	Outras	5%

Tabela 1 - Comparativo entre vantagens e desvantagens do trabalho remoto.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Sobre as vantagens, identifica-se a flexibilidade, produtividade e maior dedicação a vida pessoal; em oposição, a principal desvantagem é a pouca comunicação ou intercâmbio de informações, pois limita o servidor devido a insuficiência de informações para a prestação de suas atividades. Desse modo, os dados obtidos confirmam o que é defendido por autores como Filardi, Castro e Zanini (2020) e Gomes (2002). As outras desvantagens identificadas foram o custo com internet, a interferência dos demais residentes na prestação das funções pelo servidor e a menor concentração no trabalho, devido à preocupação com afazeres

domiciliares e outros tipos de desvios de atenção.

Com relação a terceira pergunta, identificou-se os seguintes dados:

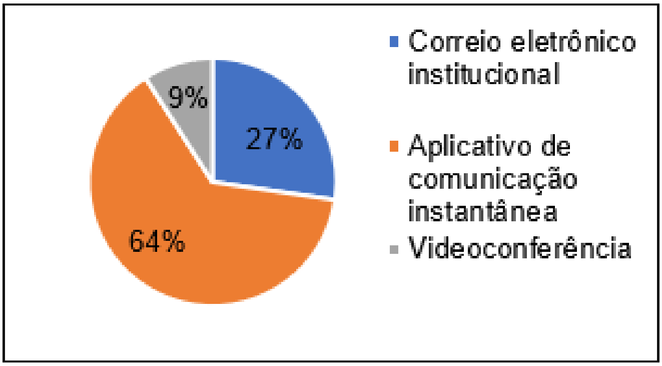


Gráfico 1 - Principal meio de comunicação para o trabalho remoto.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O tema central, também de múltipla escolha, foi a identificação do principal meio de comunicação para o trabalho remoto. Neste caso, 64% afirmaram utilizar aplicativo de comunicação instantânea por ser mais eficaz e célere de cumprir com suas obrigações, podendo ser justificado pela falta de um sistema adequado às atividades de forma remota, o que se alinha aos argumentos de Silva (2015) e Gomes (2002) quando expõem sobre as limitações do método de trabalho.

A quarta questão fundamentou-se na pergunta dicotômica, pois quando questionados se concordariam em continuar com o trabalho remoto, seja parcialmente ou integralmente, após a pandemia, 82% dos servidores afirmaram que continuariam suas atividades pelo método. Esse dado adequa-se ao defendido por G1 (2020), Boehm (2020), Paulo (2020) e SOBRATT (2020) quando expõem que a tendência é a permanência desse formato de trabalho nas instituições ao findar a pandemia.

As justificativas para tais opiniões, quinta e sexta perguntas, foram discursivas. Nesses casos, os servidores que continuariam no trabalho remoto expõem seus motivos que se alinham às vantagens apresentadas na Tabela 1, bem como as que são encontradas nos argumentos dos autores supracitados. No entanto, os que não concordam (18%), argumentam a falta de socialização como principal motivo, fator este que induz a observância da necessidade de firmar laços afetivos que o trabalho presencial promove. Compreende-se, portanto, o que argumenta Chiavenato (2010) ao afirmar que o homem é um ser social dotado de uma tendência forte ao convívio em sociedade, onde se inter-relacionam com os demais membros da organização.

A sétima pergunta, sendo esta discursiva, visava identificar a percepção dos servidores com relação a aplicabilidade do trabalho remoto no contexto da administração

pública brasileira. A maioria das respostas defendeu a importância desse método, pois promove economicidade e caráter inovador. No entanto, outras deixavam explícito o devido cuidado, visto que se deve analisar quais atividades podem ser adaptadas, evitando prejuízos ao atendimento à sociedade, e a necessidade de realização de investimentos em sistemas informacionais. Ou seja, fica evidente que por mais que haja benefícios quanto à aplicabilidade do trabalho remoto no setor público, é preciso que haja a superação de várias limitações, indo ao encontro de informações obtidas na literatura, como as abordadas por Silva (2015).

Por fim, as últimas perguntas basearam-se em escala de Likert de 5 (cinco) pontos. Desse modo, o número 1 corresponde a discordo totalmente; 2 a discordo parcialmente; 3 a indiferente; 4 diz respeito a concordo parcialmente e 5 a concordo totalmente. Nesse contexto, a Tabela 2 mostra os seguintes resultados:

	1	2	3	4	5
Possuo um espaço separado da casa destinado para o trabalho remoto	18%	27%	10%	27%	18%
Tenho dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal	55%	9%	18%	-	18%
Tenho limitações tecnológicas para efetivação das atividades laborais por trabalho remoto	27%	55%	-	18%	-
Me sinto motivado em trabalhar remotamente	9%	-	9%	46%	36%

Tabela 2 - Escala de Likert.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Verifica-se que 27% discordam parcialmente da existência de um espaço separado da casa destinado para o trabalho remoto, o que pode prejudicar a concentração de sua prestação. O identificado vai ao encontro do que é exposto por Carvalho, Bliacheriene e Araújo (2020), quando afirmam que é preciso preservar a intimidade e o espaço privado do servidor e de sua família. Porém, o mesmo percentual, isto é, 27%, concordam parcialmente da existência de um local adequado, situação em que podem concentrar-se sem comprometer a qualidade do trabalho.

A segunda frase identifica a dificuldade de separar vida profissional da vida pessoal, em que 55% discordam totalmente da existência desta dificuldade, o que induz ao entendimento de disciplina, concentração e comprometimento aos seus afazeres laborais, realizando o que lhe é devido sem muitas adversidades e distrações.

Na terceira frase, cerca de 55% dos respondentes discordam parcialmente de que possuem limitações tecnológicas para o trabalho remoto, o que pode ser considerado um percentual bom frente ao exercício de suas funções de modo remoto.

Por fim, 46% dos servidores concordam parcialmente que se sentem motivados por trabalhar remotamente, além de que 36% concordam totalmente. Sendo assim, os

dados voltam-se às justificativas anteriormente expostas, uma vez que há a identificação de vantagens como flexibilidade, produtividade e maior dedicação à vida pessoal, mas, em oposição, há poucas informações para a execução das atividades, a inexistência de socialização e a falta de um sistema de informação específico para o trabalho.

6 I CONCLUSÃO

A Administração Pública Brasileira passou por três modelos, cada qual com características que até hoje são percebidas. Atualmente, predomina o modelo Gerencial, inspirado pelo setor privado, visando o atendimento ao cidadão-cliente, o alcance de objetivos e resultados e a qualidade dos serviços à sociedade, ao mesmo tempo em que se inserem as tecnologias e os sistemas de informação.

Em paralelo, desde 2020, o mundo vem sendo impactado por uma pandemia que causou diversas mortes e danos às economias e aos países, forçando várias medidas para evitar a disseminação do vírus. Nesse caso, várias instituições do setor público e privado adequaram-se ao trabalho remoto para continuar suas atividades, situação em que os trabalhadores realizam suas funções em suas próprias residências com ajuda das ferramentas de tecnologia e comunicação.

Portanto, a pesquisa propôs-se a investigar a percepção de 11 (onze) servidores públicos de um ambiente universitário sobre o trabalho remoto. Identificou-se que o método promove principalmente flexibilidade, produtividade e maior dedicação à vida pessoal, mas, em oposição, há escassez na comunicação, inexistência de socialização e a falta de um sistema informacional específico, o que pode comprometer a prestação adequada dos serviços administrativos da universidade.

Por fim, como sugestão de pesquisa, indica-se o estudo da gestão pública 4.0, herança da indústria 4.0 no setor privado, visto que se assemelha com o perfil deste trabalho sobre a adoção, os impactos e as perspectivas da modernidade tecnológica no setor público, esperando uma melhor prestação dos seus serviços à sociedade.

REFERÊNCIAS

BBC NEWS. **1 milhão de mortos por covid-19:** gráficos mostram onde o coronavírus se espalha e mata mais. 2020. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/bbc/2020/09/29/1-milhao-de-mortos-pelo-coronavirus-graficos-mostram-onde-o-coronavirus-se-espalha-e-mata-mais.htm>. Acesso em: 21 de outubro de 2020.

BOEHM, Camila. Número de empresas com home office deve crescer 30% após pandemia. **Agência Brasil.** 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-04/numero-de-empresas-adotam-home-office-deve-crescer-30-apos-pandemia>. Acesso em: 16 d agosto de 2020.

BRASIL. **Decreto nº 1171/1994.** 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

BRASIL. **Resolução Nº 510/2016**. 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 22 de março de 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial do Estado, Teoria política e ensino da Administração Pública. **Revista gestão e Políticas Públicas**, nº 2, 2º semestre, 2011.

CEARÁ. **Decreto nº 31.198/2013.** 2013. Disponível em: <https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2018/04/Decreto-N.-31.198.pdf>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração Pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ci. &Tróp.,** Recife, v.34, n.2, p.297-324, 2010.

CARRANZA, Giovanna. **Administração Geral e Pública:** para os Concursos de Técnico e Analista. Bahia: Editora Juspodivim, 2014.

CARVALHO, Augusto César Leite de; BLIACHERIENE, Ana Carla; ARAÚJO, Luciano Vieira. Quando um vírus nos desafia: pandemia, novas tecnologias e teletrabalho – desafios do século XXI. In: TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 18, n.2, p. 21-41, jul./dez. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** 3ª Ed. São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ESTRADA, Manuel Martín Pino. Teletrabalho: conceitos e a sua classificação em face aos avanços tecnológicos. 2017. In: COLNAGO, Lorena de Mello Rezende; CHAVES JUNIOR, José Eduardo de Resende; ESTRADA, Manuel Martín Pino. **Teletrabalho.** São Paulo: LTr, 2017.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cad. EBAPE.BR**, vol.18, no.1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020, Epub Apr 17, 2020.

G1. Home office ganha força como alternativa durante pandemia. **Época Negócios.** 2020. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2020/06/teletrabalho-ganha-forca-como-alternativa-durante-pandemia.html>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Maria Helena Teixeira da Silva. **Análise da Adoção do Teletrabalho:** estudo de caso na administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

LUDWIG, Antonio Carlos Will. **Fundamentos e Prática de Metodologia Científica.** Petrópolis: Vozes, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração Pública Comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro 42(1): 61-82, jan./fev. 2008.

MATTA, Isabela Braga da; FLORES, Marcos Vinicius Ribeiro. **Os Modelos de Administração Pública:** reflexão sobre o perfil dos servidores públicos do município de Santana do Livramento – RS. 2017. Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/2941/1/Os%20modelos%20de%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

NEVES, Glaucio; GUIMARÃES, Aluísio; AVILTON JÚNIOR. As Bases para um Novo Modelo de Administração Pública Orientada para Resultados: evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento. **X Congresso CONSAD de Gestão Pública.** 2017. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15_01.pdf>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública.** 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PAULO, Ton. Prática de home office aumenta em 30%, indica pesquisa. **Jornal Opção.** 2020. Disponível em: <https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/pratica-de-home-office-aumenta-em-30-indica-pesquisa-261003/>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

PRADO, Alfredo Marcos do. Modelos de Administração Pública e o Rent Seeking. **Âmbito Jurídico.** 2014. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/modelos-de-administracao-publica-e-o-rent-seeking/>. Acesso em: 16 de agosto de 2020.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. **3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos da Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SOBRATT. **70% das Pessoas Preferem Home Office ao Escritório.** 2020. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/18072020-70-das-pessoas-preferem-home-office-ao-escritorio/>. Acesso em: 25 de agosto de 2020.

CAPÍTULO 14

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA MENSURAR A RELAÇÃO ENTRE PERCEPÇÃO DE VALOR E RETENÇÃO EM ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Data de aceite: 01/07/2021

Camila Moreira Almeida de Miranda
Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Larissa Namie Sakamoto
Administração da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

RESUMO: O presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa acerca da percepção de valor dos alunos do curso de administração da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul em relação aos serviços prestados de ensino, pesquisa e extensão. Com o propósito de mensurar e analisar tal compreensão, esse estudo se faz necessário uma vez que ao identificar as falhas que resultam na interferência dessa percepção dos serviços educacionais prestados, acredita-se que é possível pensar em novas estratégias capazes de elevar a qualidade do ensino nesse curso de graduação. Ao compreender a opinião do aluno como parte imprescindível do produto final processual cuja equivalência se dá pela formação profissional, obtém-se uma gama de informações que são plausíveis de análises e fomentação. Assim, para entendermos a relação entre percepção de valor e retenção do aluno de graduação do curso de administração, essa pesquisa tem como objetivo pensar em um modelo teórico que identifique variáveis que interferem nessa relação.
PALAVRAS - CHAVE: Percepção de Valor; Retenção; Administração.

ABSTRACT: This article presents the results of a research about the perception of value of students in the administration course at the School of Administration and Business at the Federal University of Mato Grosso do Sul in relation to the services provided for teaching, research and extension. With the purpose of measuring and analyzing such understanding, this study is necessary since, when identifying the flaws that result in the interference of this perception of the educational services provided, it is believed that it is possible to think of new strategies capable of raising the quality of teaching in this undergraduate course. By understanding the student's opinion as an essential part of the final procedural product whose equivalence is given by professional training, a range of information is obtained that is plausible for analysis and promotion. Thus, in order to understand the relationship between the perception of value and retention of the graduate student in the administration course, this research aims to think of a theoretical model that identifies variables that interfere in this relationship.
KEYWORDS: Perception of Value; Retention; Administration.

1 | INTRODUÇÃO

A instituição de ensino superior tem o papel de fomentar o saber científico, promover o ensino, difundir a pesquisa e atender a

comunidade externa. Esse papel da universidade permite que ela desenvolva práticas de ensino, pesquisa e extensão como diretrizes para uma educação de qualidade.

Entender e avaliar a percepção dos alunos dos cursos de graduação é uma oportunidade para diagnosticar forças e fraquezas a fim de possibilitar o aproveitamento das oportunidades e atenuação das ameaças.

Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo mensurar a percepção dos estudantes da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul com relação aos serviços prestados verificando se as práticas de ensino, pesquisa e extensão proporcionadas pela instituição tem sido eficazes para contribuir com o desenvolvimento dos alunos do curso de administração.

A identificação dos gaps permitirá elaborar estratégias que sejam verdadeiramente eficientes a partir da análise das variáveis que interferem na percepção de valor dos alunos em relação ao serviço de ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, a questão de pesquisa é: como a tríade ensino, pesquisa e extensão tem sido percebida por estudantes universitários?

Essa pesquisa se faz relevante porque uma vez identificado esses gaps, é possível entender como funciona o valor percebido do aluno em relação a sua graduação. Entendendo melhor a expectativa do seu cliente, a maneira como a gestão da ESAN possa corresponder a essa espera pode ser muito evoluída e, consequentemente, isso refletirá na formação do administrador bem como em sua qualidade como profissional que irá ingressar em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Além disso, o estudo é capaz de levantar variáveis motivadoras acerca dessa percepção as quais estão relacionadas com a retenção de alunos nesse curso. Essa análise é muito importante para compreensão da universidade para com o aluno, trazendo ao ambiente uma relação mais acolhedora e humana.

Assim, essa pesquisa analisa como esses dados podem ser significativos para uma melhor formulação de estratégias a fim de atenderem as necessidades dos acadêmicos, contribuindo deste modo, para uma formação profissional mais sólida.

2 I REVISÃO DE LITERATURA

Os primeiros debates que surgiram com objetivo de se criar cursos em nível superior na área de administração ocorreram Era Vargas, durante o Governo Provisório (1930-1934). O contexto econômico do país nessa época era de transição: da agricultura para a industrialização. Assim, fez-se necessária a formação de profissionais devidamente qualificados para gerirem com eficácia as organizações, tanto públicas quanto privadas, que existiam e viriam a surgir com a nova realidade brasileira.

De acordo com CFA (2015, p. 29), com o Brasil sob o impacto da crise de 1929, o Governo Provisório de Getúlio Vargas incentivou o desenvolvimento do setor industrial

do país, fazendo com que o modelo econômico passasse a mudar de agrário exportador para industrial. Houve a criação de algumas empresas estatais que permitiram reduzir a dependência de importação de produtos manufaturados, aumentar a produção com diminuição de custos e, consequentemente, reduzir o preço final dos produtos. Esse novo cenário requereu a existência de um profissional qualificado para atender às demandas das novas organizações públicas e privadas, ou seja, o administrador.

A primeira escola voltada para o ensino da administração foi criada em 1941, no terceiro período da Era Vargas (Estado Novo). A ESAN/SP (Escola Superior de Administração de Negócios) de São Paulo foi fundada pelo padre Jesuíta Roberto Sabóia de Medeiros, que utilizou como referência a "Graduate School of Business Administration" da Universidade de Harvard (FEI, 2020).

Em 1943, a cidade do Rio de Janeiro sediou o I Congresso Brasileiro de Economia, sendo este um evento de grande importância para o país. Neste vento surgiram várias recomendações para o fomento da economia do Brasil no pós-guerra. Segundo Roberto Simonsen, citado por Mônica Kornis, "tornara-se evidente, naquele momento, a necessidade de uma colaboração entre o governo e as classes empresariais para o planejamento da economia e para a definição das esferas em que a intervenção oficial seria desejável". Em dezembro de 1944, Getúlio Vargas criou por meio de decreto, a FGV (Fundação Getúlio Vargas). O objetivo principal da instituição era empreender estudos e pesquisas no campo da administração pública e privada, e promover a formação de pessoal para o exercício dessas atividades. A instituição foi criada no formato de fundação e com objetivos de interesse público, mas com personalidade jurídica de direito privado, a nova entidade entrou em funcionamento no ano seguinte (CFA, 2015, p. 33).

Ao longo dos anos, especificamente em 1952 foi criada a Escola de Administração Pública e de Empresas EBAPE/FGV na cidade do Rio de Janeiro e posteriormente, em 1954 fundou-se a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP, sendo esta responsável pela primeira grade curricular voltada exclusivamente para o ensino de graduação em administração, o qual passou a ser modelo para as demais instituições de ensino.

No estado de Mato Grosso do Sul, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul iniciou a oferta do curso de administração em 1974 na cidade de Corumbá. Com a divisão do estado em 1979, houve a necessidade de capacitar pessoal para assumir os cargos públicos que estavam sendo criados para o novo estado pois precisava-se de gerentes e técnicos para trabalhar na gestão pública que estava sendo montada. Assim, nasceu o curso de administração pública na UFMS em 20 de outubro de 1980, por meio da Portaria RTR/MEC nº 91-A, vindo a se tornar curso de administração somente em 1994 por meio da Portaria COUN/UFMS n.º 42, de 22 de setembro. Nos demais campus houve a criação do curso em 1991 em Três Lagoas, 2019 em Paranaíba, 2010 em Nova Andradina, 2016 em Naviraí e 2001 em Aquidauana.

3 I A REALIDADE DO ENSINO SUPERIOR DO BRASIL E DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Em 2018, a rede de educação superior brasileira totalizava 2.537 instituições de ensino compostas por Universidades, Centros Universitários, Faculdades, Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológicas (Cefets), sendo 299 públicas e 2.238 privadas.

Dados compilados pelo Censo da Educação Superior 2018, através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) demonstra expansão das IES, principalmente entre as privadas. Observa-se também que o número de matriculados cresceu: "Entre 2008 e 2018, a matrícula na educação superior aumentou 44,6%" (INEP, 2018). Já os dados dos concluintes avaliam que "No período de 2008 a 2018, a variação percentual do número de concluintes em curso de graduação é maior na rede privada, com 49%; enquanto na pública o crescimento foi de 32,3%" (INEP, 2018 p. 30).

No ensino superior público, o crescimento foi diferente. Isso porque nessa modalidade, não existem alunos que pagam mensalidades, mas verbas a serem recebidas do governo, seja federal ou estadual. Na esfera federal, o Ministério da Educação (MEC), responsável por repassar as verbas as universidades, distingue as verbas repassadas. Há divisão entre as despesas, chamadas obrigatórias que estão previstas em Lei que envolvem salário dos servidores, benefícios assistenciais, aposentadorias, e as discricionárias que envolvem despesas relacionadas a programas de pesquisas, bolsa-auxílio para estudantes, contas de energia, despesas com empresas terceirizadas, despesas com melhorias na estrutura como obras e reformas. Como as necessidades das universidades são diferentes, os repasses não são semelhantes.

Os recursos são transferidos de acordo com parâmetros de qualidade e sucesso da gestão orçamentária de cada campus universitário. Ou seja, as universidades que mantém seus indicadores de qualidade na média ou acima dela, conseguirá manter um repasse de verbas federais satisfatório para atender suas necessidades.

Porém, existe no cenário brasileiro, um paradoxo. Conforme o relatório *Education at a Glance* publicado em 2019 pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), só 21% dos brasileiros entre 25 e 34 anos concluíram o nível superior. Já nos níveis mais altos de instrução, o resultado é ainda pior: somente 0,8% dos brasileiros entre 25 a 64 anos concluíram o mestrado e 0,2% o doutorado. Por que isso acontece?

Ao se buscar a evolução do acesso à educação superior no Brasil os dados foram promissores, porém mostra uma peculiaridade que vale a pena analisar. Segundo IBGE (apud CORBUCCI, 2014, p. 11):

> O acesso à educação superior na faixa etária de 18 a 24 anos mais que dobrou no período 2000-2010. A proporção destes jovens que declararam ter tido acesso a este nível de ensino era de apenas 9,1% no ano inicial deste

> período, mas ao final atingia 18,7% do total. Por sua vez, a taxa de frequência líquida nesta faixa etária, que abrange apenas os que estavam regularmente matriculados, ampliou-se de 7,4% para 14% no mesmo período. A diferença entre ambas as taxas correspondia às pessoas que tinham frequentado algum curso superior, com ou sem conclusão deste. Em 2010, este contingente era de 1,1 milhão de pessoas, sendo que 61% destas obtiveram o diploma de curso superior. Se, por um lado, o primeiro indicador contempla de forma mais abrangente o acesso à educação superior, por outro, mostra que parcela significativa dos jovens chega a ingressar neste nível de ensino, mas, por razões diversas, não consegue lograr sua conclusão.

Apesar de várias medidas criadas por gestores das universidades, e também de recursos destinados para garantir a permanência do aluno na universidade, tanto pública e privada, percebe-se que ainda é difícil para um jovem finalizar uma graduação. Ainda que as políticas afirmativas e medidas de financiamento estudantil facilitem a entrada dos jovens na universidade, tais ações não combatem a evasão.

O curso de administração é um dos mais escolhidos dentre as várias opções de graduação. Conforme o Mapa do Ensino Superior no Brasil, em 2017, a escolha da administração entre os cursos presenciais das redes privadas de pequeno, médio, grande e gigante porte ficou em segundo lugar para número de matrículas, ingressantes e concluintes. Já na modalidade à distância, ele ficou em terceiro. Percebe-se essa mesma tendência nas instituições públicas do país. Em 2020, o Sistema de Seleção Unificada (Sisu), o qual seleciona alunos para ingresso em instituição pública de ensino superior, registrou mais de 99 mil inscritos para 9.134 vagas disponíveis, ficando em terceiro lugar para a categoria de curso mais procurado pelos estudantes (ENADE, 2020).

Assim, fica evidente que o curso possui grandes atrativos e adeptos. Em 2014, de acordo com o levantamento feito pelo Conselho Federal de Administração, o país possuía mais de 390 mil administradores registrados (Sobre Administração, 2014). Além disso, com o intuito de desenvolver ações estratégicas para o administrador, bem como valorizar a sua categoria, em 2015, o Conselho Federal de Administração realizou uma pesquisa de âmbito nacional sobre o perfil do administrador e do tecnólogo. Através da análise dos segmentos pesquisados, vale destacar uma seção que procurou conhecer as razões da escolha do curso de administração e as cinco principais alternativas respondidas pelos entrevistados foram: natureza do projeto profissional, formação generalista e abrangente, existência de amplo mercado de trabalho, vocação e os atuantes na área que desejavam aprofundar conhecimentos (CFA, 2015 p. 26).

O currículo aponta que "a administração é uma ciência da área humana fundamentada em sistemas e processos que buscam o planejamento, organização, direção e controle das realizações, tanto na esfera pública quanto na privada." (CFA, 2020). Embora o Conselho Nacional de Educação Superior, com a Resolução Nº 4 de Julho de 2005 tenha instituído diretrizes curriculares nacionais para o curso de administração, ela informa o básico dos conteúdos previstos. Ou seja, ela não é engessada, servindo para que as próprias

instituições possam discernir o que for mais vantajoso na formatação e construção do curso.

De acordo com Kerch (2016, p. 7) “As DCNs não detalham como as Instituições de Ensino (IEs) Superior devem estruturar os seus cursos, justamente para que as próprias IEs possam identificar as demandas e as características locais, no sentido de adaptarem [...] seus Projetos Pedagógicos a elas”.

Nota-se, no entanto, um problema referente à grade curricular do curso de graduação em administração. Apesar da autonomia proposta muitas IES não apresentam inovações, limitando-se ao currículo básico. Nicolini (2003, p. 48) citado por Kerch (2016, p. 7 e 8) “o ensino serve tão somente para a produção em massa de bacharéis, e as escolas de Administração, como estão estruturadas, mais se parecem com uma fábrica do que com um laboratório”.

Essa ideia vai ao encontro com a realidade brasileira, uma vez que as ofertas desse curso são cada vez maiores bem como seus formandos. Isso somatizado a romantização do curso de administração como ser dono do próprio negócio, continuar os negócios da família ou entrar no mundo corporativo faz com que ele seja uma boa escolha para os mais novos. Por outro lado, o curso, por ter formação generalista, acaba atraindo mais pessoas que veem no diploma, uma oportunidade de crescimento e progressão socioeconômica. São realidades que fazem parte do país e como resultado tem-se muitos administradores os quais sem demanda, acabam sendo subutilizados.

Em uma análise feita por Hélio Zylberstajn através do cruzamento de dados do Censo do Ensino Superior e da Relação Anual de Informações Sociais, do Ministério do Trabalho constatou-se que em 2014, o setor de administração correspondia a 30% dos formandos do ano. Porém, só 4,9% eram administradores e outros 9,4% eram trabalhavam como assistentes ou auxiliares administrativos, funções que nem sempre exigem uma formação superior. (G1, 2016).

4 | QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR

As instituições de ensino superior são organizações complexas. A qualidade é um diferencial muito importante para uma instituição. No entanto, o conceito de qualidade possibilita várias perspectivas, sendo possível chegar a muitos entendimentos, os quais são responsáveis por desencadearem uma melhor reflexão sobre este assunto. Para Ishikawa (1986, apud RIZZATTI et al,2010 , p. 3) a qualidade é uma revolução dentro da mentalidade administrativa, baseada na <u>incorporação do controle</u> de qualidade ao desenvolvimento, ao projeto, produção e assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico possível e o mais útil, proporcionando satisfação ao usuário. Percebe-se que para Ishikawa, a qualidade está estreitamente relacionada a controle.

Já em outro ponto de vista, além da qualidade ser aplicada ao processo, ela deve ser aplicada, sobretudo, às pessoas e assim <u>combinar as correntes técnicas e humanistas</u>

(BONILLA 1993 apud RIZZATTI et al, 2010, p. 3). Em outra perspectiva a qualidade é vista ao longo de um processo bem feito que gerassem satisfação do cliente, seja ele interno ou externo (LOBBOS, 1991 apud RIZZATTI et al ,2010, p. 3).

De posse dessas visões, o que seria então uma instituição de ensino superior de qualidade? Para chegar a uma resposta, primeiro deve-se lembrar do papel desta. Conforme o Artigo Primeiro do Decreto 19.851/1931 referente aos fins universitários tem-se: elevar o nível da cultura geral, estimular a investigação científica; habilitar ao exercício de atividades que requerem preparo técnico e científico superior; concorrer pela educação do indivíduo e da coletividade, pela harmonia de objetivos entre professores e estudantes e pelo aproveitamento de todas as atividades universitárias, para a grandeza na Nação e para o aperfeiçoamento da Humanidade.

Para atender todas as suas demandas, a universidade tenta integrar ensino, pesquisa e extensão. No ambiente universitário o conhecimento é passado de professor para aluno e esse processo é primordial na promoção da aprendizagem. A apropriação do novo conhecimento leva o aluno ao próximo patamar da sua evolução cognitiva. Nesse processo o professor conduz os alunos às assimilações do acervo científico-cultural e metodológico-técnico importantes para que eles possam aplicar a realidade ali inserida (MARTINS, p.5). Contudo, o verdadeiro ensino não se dá apenas pela retransmissão de meras informações e sim pela prática da construção de conhecimento, promovendo o pensamento crítico. De acordo com Vasquez (1968 apud Martins, p. 5) a teoria em si não transforma o mundo; ela contribui para sua transformação, mas para isso precisa ser assimilada pelos que vão ocasionar, com seus atos reais e efetivos, tal transformação.

O estímulo à investigação científica se dá pela pesquisa. A prática da pesquisa nas instituições de ensino superior, como os projetos de iniciação científica, leva ao aluno instigar perguntas e respostas relacionadas a determinado assunto. Esse processo também facilita a promoção do pensamento crítico no ambiente acadêmico como descrito anteriormente. A pesquisa auxilia no aperfeiçoamento do saber e no desenvolvimento de novas tecnologias (VIANNA, 2015, p.8). Além disso, é responsável pelo avanço científico da própria universidade e contribui para o desenvolvimento da região a qual ela está inserida.

Por último tem-se as práticas de extensão. Segundo a Lei 9.394/1996, no artigo 43, Inciso VI e VII tem-se que são finalidades da educação superior práticas cuja finalidade são “estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular dos nacionais e regionais; prestar serviços à comunidade e estabelecer com ela uma relação de reciprocidade” e “promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição” são ações importantíssimas e enriquecedoras tanto para o ambiente universitário quanto para o futuro profissional.

Dessa forma os projetos de extensão fazem parte do elo entre universidade e sociedade. Elas promovem o desenvolvimento social, uma vez que são responsáveis

pelo acesso da comunidade externa ao conhecimento adquirido na universidade. É uma forma de contribuição tanto dos docentes quanto dos discentes pelo aprendizado. Além disso, a atuação em projeto de extensão também é um fator importantíssimo na formação acadêmica do aluno. Logo a tríade ensino, pesquisa e extensão são essenciais para uma instituição de ensino superior de qualidade. Prevista na Constituição Federal do Brasil de 1988, essa tríade deve ser indissociável.

No entanto, a referência de qualidade não leva em consideração o contexto socioeconômico brasileiro assim como as peculiaridades de cada região do país onde está inserida a instituição de ensino superior, seja ela pública ou privada. Essa perspectiva é confirmada por Mazzilli (2011) que afirma que o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é apontado como referência do padrão de qualidade acadêmica para as instituições de ensino superior do país. A indissociabilidade acaba por negar as desigualdades sociais (que abrange a distribuição desigual dos bens, inclusive culturais), expressando papel social da universidade na construção da sociedade.

Percebe-se, portanto, que embora conste na Constituição Federal uma proposta desafiadora para a educação superior, essa premissa da tríade mostra que as três vertentes nem sempre estão alinhadas nas instituições e quando isso acontece, tem-se uma diminuição da qualidade de uma organização, visto que a percepção de valor dos próprios alunos é diminuída quando elas não são fomentadas durante a graduação.

Por outro lado, a qualidade inferior de uma instituição se encontra no próprio modelo de gestão. Se a percepção do cliente sobre o serviço prestado não corresponder com a expectativa gerada, ele não ficará satisfeito ocasionando a percepção de baixa qualidade (SAMPAIO, 2014, p.9). No setor privado, existe um conjunto de dimensões da qualidade do serviço oferecido: aspectos tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e conhecimento do cliente (RIBEIRO et al 2008 apud SAMPAIO 2014 p. 10). Esses itens são imprescindíveis para a competitividade da empresa, visto que a educação superior privada no Brasil tem um mercado muito acirrado. Além disso, essas dimensões junto a um bom planejamento e gestão são capazes de diferenciar a organização e melhorar a percepção da qualidade sobre o serviço prestado.

Já no setor público, a percepção do cliente permanece a mesma. No entanto, o governo federal é o responsável por adotar algumas medidas que visam à melhoria de qualidade dos processos nessas instituições (LINS, TEIXEIRA, 2002, p. 2). Portanto, a qualidade no ensino superior é relativa. Nas repartições privadas ela depende do modelo de negócio, da gestão, dos investimentos, do planejamento estratégico e da receita gerada. Nas repartições públicas, ela depende da gestão orçamentária, alinhamento de estratégias e objetivos da instituição, bem como priorização de terminados assuntos.

5 I PROPOSTA DE LEVANTAMENTO EMPÍRICO

A partir do exposto, entende-se que o ensino superior brasileiro, e em especial o ensino da administração, necessita de uma reformulação baseada em indicadores que possam fomentar de forma qualitativa a formação dos estudantes universitários. Percebe-se, no entanto, que a forma como esses indicadores vêm sendo construídos possui fragilidades, pois se atenta na busca de indicadores de qualidade já pré-concebidos pelo estado, quando esses indicadores deveriam se basear na realidade da comunidade acadêmica de cada instituição de ensino superior. Uma dessas formas seria com a criação de indicadores de qualidade elaborados a partir da percepção de valor das partes interessadas na comunidade acadêmica: estudantes, docentes e técnicos. No entanto, faz-se necessário compreender o conceito de valor percebido.

Valor percebido é uma avaliação geral do indivíduo sobre a utilidade de um produto. Essa avaliação é baseada em percepções da razão sobre o que é recebido em relação ao que é dado. No entanto, o que é recebido varia de uma pessoa para outra. E o que é dado também.

Zeithaml (1988), há quase três décadas, já chamava a atenção dos pesquisadores para a confusão que se faz com o conceito de "valor". Primeiramente, há uma proximidade entre o conceito de valor e qualidade, e segundo, ambos os conceitos possuem significados de adjetivos muito vagos tais como "bondade, luxo, brilho ou peso". Especificamente, valor percebido é a apreciação global do indivíduo sobre a utilidade do produto, com base em percepções do que é recebido (volume, qualidade, conveniência, beleza) e do que é dado (dinheiro gasto, tempo, esforço). Dessa forma, valor é considerado um constructo mais individualista e pessoal em relação à qualidade, sendo considerado um conceito superior. Valor, ao contrário de qualidade, envolve um *tradeoff* de componentes entre dar e receber, tais como, prestígio e conveniência (ZEITHAML, 1988).

O modelo representativo da relação entre a qualidade percebida e o valor percebido, proposto por Zeithmal (1988) aponta que os componentes de benefícios do valor incluem atributos intrínsecos, atributos extrínsecos, qualidade percebida, componentes de sacrifício compostos por preços monetários e não monetários. A qualidade, no entanto, é formada por atributos intrínsecos, atributos extrínsecos e percepção de preço monetário. Verifica-se que o valor percebido afeta a relação entre a qualidade e a aquisição de produto ou serviço como se fosse um "mediador". A percepção de valor, no entanto, dependerá do panorama de referências que o consumidor detém para avaliação.

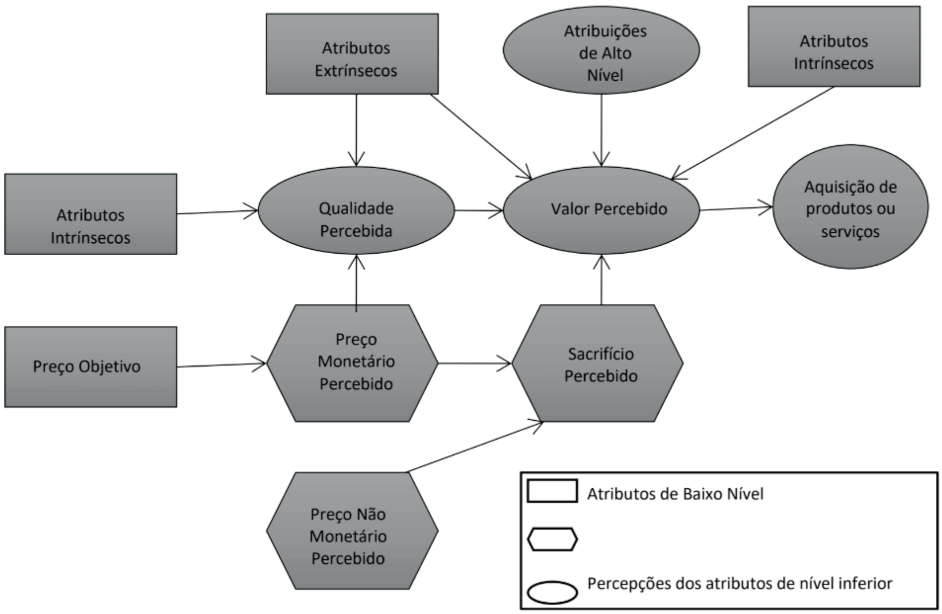


Ilustração 1 - Modelo de Percepção do Consumidor de Preço, Qualidade e Valor.

Fonte: Zeithaml (1988).

Valor percebido consiste na preferência de um indivíduo, conjugada à avaliação dos atributos do produto ou serviço sobre os atributos de desempenho, ligados às consequências decorrentes da utilização que facilitam (ou bloqueiam) o alcance das metas e objetivos, em situações de uso (PARASURAMAN, 1997).

A proposta para essa pesquisa é reproduzir o modelo proposto por Santini, Ladeira, Araújo e Finkler acerca da relação entre a percepção de valor e retenção. Os autores entenderam que a escala Perval (Percieved Value Scale) detectaria relações positivas entre percepção de valor e retenção associadas as dimensões de valor associadas com processo de aprendizagem, imagem, preço e aspectos funcionais. No caso do ensino superior público, a dimensão preço será avaliado como preço não monetário.

As hipóteses de estudo seriam as mesmas instituídas pelos autores: H1) a qualidade reflete positivamente a percepção de valor (quanto maior a qualidade, maior a percepção de valor do aluno); H2) o preço não monetário reflete positivamente a percepção de valor (quanto menor o preço não monetário, maior a percepção de valor); H3) a emoção reflete positivamente a percepção de valor (quanto maior a emoção, maior a percepção de valor); H4) a dimensão social reflete positivamente a percepção de valor (quanto maior o valor social, maior a percepção de valor); H5) a percepção de valor influencia positivamente na retenção (quanto maior a percepção de valor, maior a retenção do estudante).

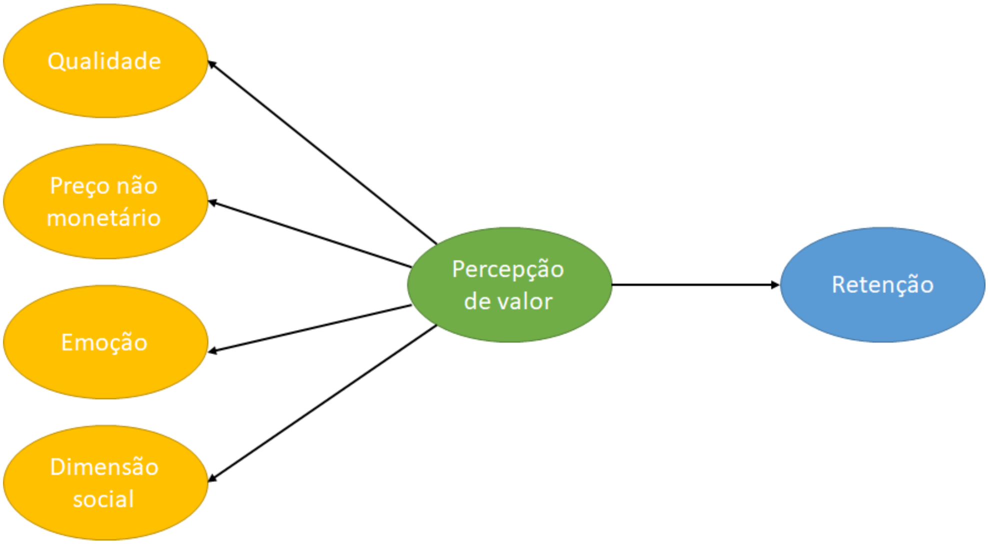


Figura 2: Modelo proposto para pesquisa.

Fonte: Santini et al (2015).

A pesquisa será de natureza descritiva tem como objetivo principal descrever, em geral, as características do mercado ou funções (MALHOTRA, 2007). No caso dessa pesquisa, pretende-se expor como algumas dimensões ou variáveis podem interferir no valor percebido do estudante universitário com vistas à retenção no curso. A pesquisa descritiva caracteriza-se por formulação de hipóteses, além de ser pré-planejada e estruturada. Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados com o uso de técnica padronizada de coleta de dados, tabulados, classificados e interpretados sem interferência do pesquisador.

Será utilizada abordagem quantitativa buscando, por meio da coleta de dados, opiniões e informações, classificações e análises, com auxílio de recursos e técnicas estatísticas (MORESI, 2003). Ainda que seja um estudo que busca resposta do comportamento social, utilizará-se procedimentos quantitativos, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Os dados serão expostos na forma de números, utilizando-se uma linguagem com variáveis e hipóteses ligadas às explicações causais (NEUMAN, 2007).

O instrumento de coleta de dados utilizado será classificado como *Survey*, que é um tipo de pesquisa que busca informação direta com o grupo de interesse, a respeito de dados que se deseja obter, utilizada principalmente em pesquisas descritivas e exploratórias. A *Survey* é importante para obtenção de dados ou informações sobre características ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicadas como população-alvo, utilizando questionário como instrumento de coleta de dados, sendo o respondente não identificável (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Para a construção e validação da escala proposta neste estudo, serão adotadas algumas etapas, a saber:

- 1ª Etapa: fundamentação teórica: elaborada a partir da revisão de literatura para levantar escalas que ofereceram melhor informação sobre os construtos selecionados e que resultou na escala inicial;
- 2ª Etapa: validação semântica: essa etapa se constituiu na aplicação de um pré-teste da escala inicial às possíveis respondentes para verificar a compreensão dos itens apresentados; e
- 3ª Etapa: validação estatística: feita por meio do método de Modelagem de Equações Estruturais.

Considerando-se população o conjunto de todos os objetos ou elementos, e, amostra, uma porção de uma população, geralmente aceita como representativa da população (KERLINGER, 1979), optou-se pelo estudante universitário da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul por uma questão de conveniência.

A escolha da amostragem não probabilística por julgamento, também considerada uma forma de amostragem de conveniência, será escolhida porque os elementos são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Ou seja, o investigante escolhe os elementos a serem incluídos na amostra por acreditar que os mesmos são representativos ou típicos da população de interesse (MALHOTRA, 2007).

Este tipo de amostra é denominado por Selltiz, Wrightsman e Cook (1981) como amostras propositais. A ideia é que, com um bom julgamento e uma estratégia apropriada, pode-se escolher com cuidado os casos que devem ser incluídos na amostra, e deste modo, desenvolver amostras que são satisfatórias de acordo com as necessidades da pesquisa que se propõe. Os participantes da amostra serão alunos escolhidos aleatoriamente no curso de administração presencial da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Campo Grande.

Para a definição da amostra, será realizada uma análise do modelo proposto para calcular uma estimativa de amostra mínima que se deve obter para detectar os efeitos das relações correlacionais dos constructos. Como os modelos têm natureza formativa (setas chegam no constructo Percepção de Valor de Luxo - PVL) deve-se necessariamente usar um modelo de mínimos quadrados parciais (GÖTZ *et al.,* 2010), pois os modelos baseados em covariância não permitem avaliação. Serão enviados questionários online em todas as turmas do curso de administração presencial.

Utilizando o conceito de jovem adotado pela Lei Federal 12.852, de 5 de agosto de 2013, a qual declara que jovem é o indivíduo com idade entre 15 (quinze) e 29 (vinte e nove) anos, e após a análise de casos *outliers* e de dados faltantes (*missing values*), será feito o controle dos respondentes aptos a participar realização da modelagem de equações estruturais.

Para a realização da coleta de dados, como já foi mencionado, será aplicada a *Survey*, baseada em escala já traduzidas e validadas, utilizadas em pesquisas sobre a percepção do valor e retenção. A *Survey* será pré-testada para correções antes da realização da aplicação junto ao público alvo.

Esse instrumento de coleta de dados será divido em duas partes: escala de variáveis e perfil sociodemográfico. A primeira parte será constituída de uma série de assertivas ordenadas em escala onde os estudantes deveriam dar nota de 1 a 10, de acordo com sua percepção. O objetivo será levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses e situações vivenciadas. A linguagem utilizada será simples e direta, para que o informante compreendesse com clareza o que estava sendo perguntado. A segunda parte, constituirá-se de perguntas fechadas e semi-abertas que buscaram levantar aspectos do respondente e questões relacionadas ao perfil sócioeconômico e demográfico.

Vale ressaltar que, para tratar estatísticamente os dados, serão realizadas análises descritivas, por meio do *software SmartPLS*. Por meio desse *software*, será utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. A descrição dos dados analisados basearáse nos mesmos critérios de interpretação de Rigle, Silva e Bido (2014) para compor uma investigação elucidativa sobre o modelo.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a compreensão das variáveis que interferem na percepção de valor do aluno em relação aos serviços prestados de ensino, pesquisa e extensão são de suma importância, não só para a Escola de Administração e Negócios, mas como também para a universidade. Essa relevância se deve ao fato desse estudo colaborar para um melhor desempenho educacional da instituição, assim como contribuir para uma formação mais sólida do profissional administrador.

As conclusões dessa pesquisa servirão de base para exploração de novas ideias para aumentar o valor percebido dos estudantes universitários e consequentemente priorizar gaps que estão operando com ineficiência. Assim, poderá pensar em melhorias de processos envolvidos nessa prestação de serviços educacionais. Ela também poderá servir para outros estudos em diferentes cursos e faculdades dessa instituição com o mesmo objetivo de identificar as lacunas que interferem nesta percepção do curso e que acabam por refletir negativamente.

As ações a serem tomadas pela ESAN dada o estudo feito estão relacionadas a ações de pesquisas mais aprofundadas em relação ao seu serviço de ensino, pesquisa e extensão. As avaliações e questionários devem ser mais elaborados a fim de modelar as expectativas geradas pelos acadêmicos. Além disso, conseguir que boa parte do grupo discente participe da coleta de dados abre espaço para uma amostra mais confiável.

Portanto, essa pesquisa faz todo o sentido dado à realidade brasileira e o contexto

em que se encontra o curso de administração de empresas, contribuindo assim para aumento da qualidade do ensino superior e elevação do nível de formação profissional do administrador, satisfazendo as necessidades tanto do empregador quanto do graduando.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Nº 12.852, de 5 de Agosto de 2013**. Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude - SINAJUVE. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2013/lei-12852-5-agosto-2013-776713-norma-pl.html Acesso: 10 ago. 2020.

CFA. Conselho Federal de Administração (Brasil). **50 anos que fizeram história: jubileu de ouro: Sistema CFA/CRAs / Conselho Federal de Administração**. – Brasília, DF, 2015. 2ª Edição 300 p.

CFA, Conselho Federal de Administração. **História da Administração no Brasil**. Brasília, 2015. Disponível em:<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>. Acesso em 10 de abril de 2020.

GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS. (2009). Disponível em http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/ derad005.pdf

GÖTZ, O., LIEHR-GOBBERS, K., KRAFFT, M. Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. In: Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H. **Handbook of partial least squares**: Concepts, methods, and applications. (2010), Berlin: Springer-Verlag. Disponível em http://website.informer. com/visit?domain=gen.lib.rus.ec

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU, Ed. da Universidade de São Paulo. 1980.

MALHOTRA, N. K. **Review of marketing research**. Bingley – UK: Emerald Group Publishing Limited. 2010. Disponível em http://website.informer.com/visit?domain= gen.lib.rus.ec

MORESI, E. Metodologia de Pesquisa. **UCB.** 2003.Disponível em http://www.unisc.br/ portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa..pdf

NEUMAN, W. L. **Basic of social research: qualitative and quatitative approches.** 2º ed.: Pearson Education. 2007. Disponível em http://website.informer.com/visit?domain =gen.lib.rus.ec

PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive Advantage through customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science.** V. 25, N. 2, 154-161. 1997. Doi: 10.1007/BF02894351 Disponível em http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02894351#page-1

RINGLE, C., SILVA, D., & BIDO, D. S. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, 13(2), 54-71. 2014.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais:** delineamentos de pesquisa. 2 ed. Brasileira, v. 1, São Paulo: EPU. 1981.

SILVEIRA, D. T., CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. IN: Gerhardt, T. E., Silveira, D. T. **Métodos de pesquisa**. SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2009. Disponível em: http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie /derad005.pdf

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Markenting,** V. 52, N. 3, 2-22. 1988. Doi: 10.2307/1251446 Disponível em https://www.academia.edu/6134458/Consumer_Perceptions_of_Price_Quality_and_Value_A_Means-End_Model_and_Synthesis_of_Evidence

SANTINI, F. O; LADEIRA, W. J; ARAÚJO, C. F. FINKLER, E. N. R. A relação entre a percepção de valor e retenção: uma análise comparativa entre faculdades e universidades particulares. **REGE**, São Paulo, V. 22, N. 3, p. 417-433, jul/set. 2015.

VIANNA, Agatha. Panorama da pesquisa universitária no Brasil: angústias e proposições. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação**. UNESC, Criciúma, v. 5, nº1, Julho/Novembro 2015. Criar Educação – PPGE – UNESC.

MARTINS, Lígia Márcia. Ensino-pesquisa-extensão como fundamento metodológico da construção do conhecimento na universidade. Bauru: UNESP, s/d.

GOMES, Jaqueline M. Ferreira; PAULA, Rafaela Pires de. A importância da pesquisa científica no ensino superior: o professor pesquisador. Faculdade Alfredo Nasser, s/d.

VILLARDI, Raquel. Ensino, pesquisa e extensão: uma articulação essencial à formação de qualidade. **Interagir: pensando a extensão**, Rio de Janeiro, n. 6, p. 141-144, ago/dez. 2004.

FAGANIELLO, Helena. **Roberto Simonsen e o Desenvolvimento Econômico**. São Paulo, 1970. Disponível em https://archive.org/details/ROBERTOSIMONSENEODESENVOLVIMENTOECONOMICOPORHELENAFANGANIELLO/page/n1/mode/2up. Acesso 25 mai. 2020.

BRAGA, Paulo Romeu. Os interesses econômicos dos Estados Unidos e a segurança interna no Brasil entre 1946 e 1964: uma análise sobre os limites entre diplomacia coercitiva e operações encobertas. **Rev. bras. polít. int.**, Brasília , v. 45, n. 2, p. 46-65, Dec. 2002 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292002000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 mai. 2020.

CPDOC, Fgv. Diretrizes do Estado Novo: 1937-1945. **Centro de Pesquisa e Documentação História Contemporânea do Brasil**. Disponível em: https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos37-45/PoliticaAdministracao/InterventoriasDepartamentos. Acesso em 31 mai. 2020.

CPDOC, Fgv. Congresso Brasileiro de Economia, I – Verbete. **Centro de Pesquisa e Documentação História Contemporânea do Brasil.** Disponível em: http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/congresso-brasileiro-de-economia-i. Acesso em 29 mai. 2020.

FEI. Fundação Educacional Inaciana "Pe. Sabóia de Medeiros. **Portal FEI**. História da FEI Disponível em https://portal.fei.edu.br/Pagina/historia-da-fei. Acesso em 30 mai. 2020.

USP, Fea. História e Mercúrio. **Fea Usp**. Disponível em: https://www.fea.usp.br/fea/historia-e-mercurio. Acesso em 28 mai. 2020.

ENADE. Cursos mais concorridos do Sisu 2020: Veja quais são! **Enade 2020**. 2020. Disponível em: https://enade.inf.br/cursos-mais-concorridos-sisu-2020/ . Acesso em 9 jul. 2020.

BAHIA, Conselho Regional de Administração da. Histórico do curso de administração.**CRA-BA**. Disponível em: https://cra-ba.org.br/formacao-profissional/historico-dos-cursos-de-administracao-no-brasil/. Acesso em 06 jun. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996**. Estabelece diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.html Acesso: 08 jul. 2020.

UFMS. **Resolução Nº 78, de 22 de Setembro de 2011**. Regimento Geral da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em: https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2017/08/78_2011-Regimento-com-altera%C3%A7%C3%B5es.pdf. Acesso em 03 ago. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 19.851, de 11 de Abril de 1931**. Dispõe que, o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema universitário, podendo ainda ser ministrado em institutos isolados, e que a organização técnica e administrativa das universidades é instituida no presente decreto, regendo-se os institutos isolados pelos respectivos regulamentos, observados os dispositivos do seguinte Estatuto das Universidades Brasileiras. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D19851.htmimpressao.htm Acesso: 08 jul. 2020.

MENEZES, Luiz Fernando. Desenhamos fatos sobre o orçamento das universidades federais. **Aos Fatos**. 3 mai 2019. Disponível em: https://www.aosfatos.org/noticias/desenhamos-fatos-sobre-o-orcamento-das-universidades-federais/. Acesso em 10 jul. 2020.

PAN, Jovem. Entenda o que são os gastos discricionários, centro da polêmica com o Ministério da Educação. **Jovem Pan**. 16 mai. 2019. Disponível em: https://jovempan.com.br/noticias/brasil/entenda-o-que-sao-os-gastos-discricionarios-centro-da-polemica-com-o-ministerio-da-educacao.html. Acesso em 13 jul. 2020.

PERIARD, Gustavo. Quantos administradores existem no Brasil? **Sobre Administração**, 3 set. 2014. Carreiras. Disponível em: http://www.sobreadministracao.com/quantos-administradores-existem-brasil/#:~:text=Estima%2Dse%20que%2C%20no%20Brasil,mais%20de%20114%20mil%20Administradores. Acesso em 10 jul. 2020.

ILHÉU, Taís. Brasil tem uma das piores taxas de Ensino Superior do mundo diz, OCDE. G**uia do Estudante**, 10 set. 2019. Atualidades. Disponível em: https://guiadoestudante.abril.com.br/atualidades/brasil-tem-um-das-piores-taxas-de-ensino-superior-do-mundo-diz-ocde/. Acesso em 30 jun. 2020.

BBC, Brasil. Diploma inútil? Por que tantos brasileiros não conseguem trabalho em suas áreas. **G1**, 4 nov. 2016. Economia. Disponível em: http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/11/diploma-inutil-por-que-tantos-brasileiros-nao-conseguem-trabalho-em-suas-areas.html. Acesso em 20 jul. 2020.

GASPARINI, Claudia. Os melhores e piores cursos de administração no Brasil. **Exame**, 17 jun. 2017. Carreira. Disponível em: https://exame.com/carreira/os-melhores-e-piores-cursos-de-administracao-no-brasil/. Acesso em 20 jul. 2020.

RIZZATTI, G.; JUNIOR, G. R.; ALBUQUERQUE, B. L.; RIZZATTI, G.; RIZZATTI, G. Programa de qualidade para universidades públicas e privadas: na perspectiva da melhoria dos serviços prestados aos múltiplos usuários. *In*: Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sul, 10, 2010, Mar del Plata.

ATIHÉ, Roberto. A universidade como um negócio: estudo exploratório das universidades privadas de massa no Brasil. 2007. Tese (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. A mercantilização da educação superior e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. Revista Brasileira de Educação. Brasília, Universidade de Brasília v. 18 n. 54 jul.-set. 2013.

SCHWARTZMAN, Jacques. Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras. Núcleo de Pesquisas Sobre Ensino Superior. Universidade de São Paulo, s/d.

SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE SÃO PAULO. **Mapa do Ensino Superior no Brasil**, 2019. São Paulo.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas**. Brasília, 2019.

KERCH, Aline Louise. A administração no Brasil: refletindo sobre cursos, currículos e formação do administrador. *In*: Mostra de iniciação científica, pós-graduação, pesquisa e extensão, 16, s/d, Programa de pós-graduação em administração UCS.

CAPÍTULO 15

A GESTÃO DE TALENTOS E A SUA RELEVÂNCIA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO QUALITATIVO

Data de aceite: 01/07/2021

Manuel Joaquim de Sousa Pereira

RESUMO: Este trabalho visa contextualizar considerações teóricas e práticas relevantes na dinâmica de gestão de talentos, bem como observar na implementação na prática em pequenas e médias empresas no norte de Portugal.
PALAVRAS - CHAVE: Eficiência comunicacional; gestão de talentos; estratégia organizacional.

ABSTRACT: This work aims to systematize and contextualize theoretical and practical considerations relevant to the dynamics of talent management in a business context, as well as to observe the implementation in practice in small and medium-sized companies in the north of Portugal The first part consisted of a literature review related to the theme and the second part developed a qualitative study adapted from Vroom, (1964, cited by Chiavenato, 2014) using in-depth interviews as an instrument for gathering information. As expected results we intend to characterize, systematize and understand the best ideas, reflections and practices in talent management and its impact on organizational innovation. The use of a single source of information collection from those responsible for the management of communication in organizations through in-depth interviews, limiting the dialectic of global understanding of their opinions on the topic. In practical and operational terms it allows to understand the dynamics of individual efficiency of employees in the organizational strategy and to systematize relevant considerations on this theme. Its main contribution and value is to more efficiently analyze and understand the attitude of managers towards employee satisfaction, involvement and commitment and their relevance in performance and organizational reputation.
KEYWORDS: Communicational efficiency; talent management; organizational strategy.

Este trabalho visa sistematizar e contextualizar considerações teóricas e práticas relevantes na dinâmica de gestão de talentos em um contexto de negócios, bem como observar na implementação na prática em pequenas e médias empresas no norte de Portugal

A primeira parte composta por uma revisão de literatura relacionada com o tema e na segunda parte desenvolveu-se um estudo qualitativo adaptado de Vroom, (1964, citado por Chiavenato, 2014) recorrendo a entrevistas em profundidade como instrumento de recolha de informação.

Como resultados esperados pretendemos caracterizar, sistematizar e entender as melhores ideias, reflexões e práticas em gestão de talentos e seu impacto na inovação organizacional.

A utilização de uma única fonte de recolha de informação junto dos responsáveis

pela gestão da comunicação nas organizações através de entrevistas em profundidade, limitando a dialética de compreensão global das suas opiniões sobre o tema.

Em termos práticos e operacionais permite compreender a dinâmica da eficiência individual dos colaboradores na estratégia organizacional e sistematizar considerações relevantes sobre esta temática.

O seu principal contributo e valor consiste em analisar e compreender de forma mais eficiente a atitude dos gestores face à satisfação, envolvimento e comprometimento dos colaboradores e a sua relevância na performance e reputação organizacional.

INTRODUÇÃO

Com este estudo pretende-se contribuir com um conjunto de considerações, ideias e atitudes na gestão de talento e seu impacto na inovação organizacional, bem como, a compreensão deste tema atual e fundamental para o sucesso contínuo de pequenas e médias empresas em Portugal.

Deste modo, propomo-nos fazer uma entrevista em profundidade a seis personalidades com responsabilidade de gestão da comunicação, da marca e da administração de empresas ou organizações como: Salvato Trigo (UFP), Paula Arriscado (Salvador Caetano), Paulo Vilhena (Paulo de Vilhena), Adelino Cunha *(I have the Power),* José Albuquerque (Auto Sueco), Jorge Sequeira (*Team Bulding).*

O objetivo destas entrevistas visa perceber as principais razões que tornam eficiente a gestão de talentos nas organizações e quais os aspetos relevantes sobre esta matéria, as dinâmicas de avaliação pessoal e a sua influência na comunicação global da empresa, a importância do envolvimento e performance dos colaboradores, a satisfação dos mesmos, as competências pessoais para uma comunicação eficiente, a comunicação estratégica pessoal e a inovação na comunicação. Foram também incluídos temas relativos aos indicadores de sucesso e eficiência comunicacional procurando encontrar ideias relevantes nestas matérias.

Para completar a perspetiva prática deste estudo procuramos introduzir os elementos qualitativos, as respostas mais representativas deste tema, tendo como base a sua pertinência e significado que no pensamento dos responsáveis destas organizações na atualidade.

PARTE I -REVISÃO DA LITERATURA

INOVAÇÃO PESSOAL E ORGANIZACIONAL AO NÍVEL DA GESTÃO DE TALENTOS

A inovação constitui um dos aspetos mais importantes ao nível da gestão empresarial, tal como, a gestão financeira, gestão de talentos, planeamento estratégico, entre outros. Para além de melhorar a performance das empresas ou organizações,

agregando vantagens competitivas ao nível local e regional, contribuem em grande medida para a riqueza das nações.

No entender de Robbins (2008, 80),

> "Nos dias de hoje, talvez mais do que alguma vez no passado, a eficácia da gestão e da liderança depende da capacidade de ganhar a confiança dos seguidores. Porquê? Porque em termos de mudança e de instabilidade – como os que caracterizam a maioria dos ambientes de trabalho atuais -, as pessoas viram-se para as relações pessoais à procura de aconselhamento, e a qualidade dessas relações é grandemente influenciada pelos níveis de confiança. Em complemento, as práticas de gestão contemporâneas, tais como o ***empowerment*** e o uso de equipas de trabalho, exigem bons níveis de confiança para serem eficazes."

Ganhar a confiança dos seguidores, constitui, segundo o autor, um dos aspetos mais importantes na liderança de pessoas, todavia, para que isso aconteça é necessário trabalhar de forma continuada no sentido da descoberta conjunta de soluções criativas e inovadoras de forma a corresponder às expectativas e necessidades do todo coletivo e de cada colaborador em particular.

Os fatores que condicionam e orientam o maior ou menor espírito inovador, segundo *Porter,* dependem em grande medida, da concorrência existente entre empresas, das tendências e procura dos clientes, da estratégia da empresa e do meio ambiente que a envolve, pois, serão estas interações que estimulam a partilha de informação e a capacidade de inovação e iniciativa empresarial.

Para os autores Sousa & Monteiro (2010, p. 41) referem que "De facto, quando passamos do nível individual para o de grupo e organizacional, os conceitos de criatividade e inovação ficam cada vez mais difíceis de separar, de modo que podemos concordar com Basadur (1997), quando ele diz que não existe diferença entre criatividade e inovação organizacionais."

A criatividade e inovação estão, como refere o autor, interligados de tal forma que por vezes é difícil definir as suas delimitações na mediada em que a criatividade organizacional é um processo contínuo que orienta a criatividade individual, através de equipas, para a inovação rentável para a organização.

A organização sendo uma estrutura de trabalho coletivo, onde todos os colaboradores têm acesso à mesma informação, partilhando e vivendo uma cultura empresarial comum, com iniciativa individual devendo acrescentar valor à dinâmica empresarial numa perspetiva de crescimento e sustentabilidade.

Rego, Cunha (2010, p. 79) entende que:

> *"As empresas mais competitivas são as que, além dos talentos e de um rico capital social, beneficiam da autoeficácia, do otimismo, da esperança e da resiliência dos colaboradores. Outros candidatos à designação PsyCap* são a criatividade, a sabedoria, o bem-estar, o *Flow (uma espécie de empenhamento eufórico e feliz na realização das tarefas), o humor, a gratidão, o perdão, a*

inteligência, a autenticidade e a coragem."

Segundo o autor, o capital psicológico (ou PsyCap: *psychological capital*) é entendido como um estado positivo dos indivíduos que pode ser desenvolvido e canalizado para um bom desempenho, constituindo em si mesma, uma vantagem competitiva capaz de lidar com as dificuldades e obstáculos de uma forma positiva e constante.

Motivação e melhoria contínua na estratégia organizacional

Podemos dizer que a motivação é uma força intrínseca e intrapessoal que impulsiona um determinado comportamento e atitude de prosseguir uma tarefa, uma ação ou um conjunto de ações concertadas que movem um indivíduo aos seus próprios objetivos de vida, quer no contexto pessoal, quer no contexto profissional.

Neste sentido, podemos sistematizar esta forma proativa de agir como uma dinâmica auto eficaz, assim, e no entender de Robbins, Judge & Sobral (2011, p.210),

"Albert Bandura, argumenta que há quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia:

1. Mestria prática
2. Aprendizagem por observação
3. Persuasão verbal
4. Excitação emocional

De acordo com Bandura, a fonte mais importante para aumentar a autoeficácia é o que ele chama *mestria prática* – ou seja, o ganho de experiência relevante com o desempenho da tarefa ou trabalho. Se você foi capaz de fazer bem um trabalho no passado, então estará mais confiante para fazê-lo no futuro."

Desta forma, toda a experiência relevante acumulada vai constituindo a habilidade e competência, que alheada à observação e persuasão dos exemplos de sucesso conseguem motivar a própria pessoa encontrando as forças necessárias para terminar as tarefas e conseguir aquilo o autor define como autoeficácia.

Neste sentido, sendo o homem, um ser social, vai reagindo ou agindo ativamente nos contextos onde se encontra inserido de acordo com os sentimentos, valores, princípios, circunstâncias, crenças, procurando obter a satisfação de necessidades fisiológicas, de segurança, pertença, de consideração e estima, de reconhecimento e realização pessoal. Para Maxwell (2007, p. 393),

> *"É a maior tolice falar em motivar alguém. A verdadeira chave é ajudar os outros a revelarem e direcionarem os seus motivadores mais profundos".*
>
> *O processo continua quando faz o que é possível para ajudar as pessoas a crescer e atingir o seu potencial. Deve fazer o possível para ver as capacidades dos outros e ajudá-los a reconhecerem e desenvolverem essas capacidades."*

Segundo o autor, a forma mais eficiente de motivar alguém é ajudá-lo a orientar, a revelar e a direcionar as suas energias e forças, bem como, todo o seu potencial de crescimento, tendo sempre em conta as suas habilidades e fundamentalmente ajudar desenvolver essas mesmas capacidades sempre na procura constante da melhoria contínua.

O grande desafio atual das organizações consiste em gerir toda a diversidade de ideias, sentimentos, perceções individuais sempre como objetivo promover a criatividade e inovação vocacionado para a promoção constante do bem-estar coletivo e da competitividade da própria organização.

Podemos afirmar que o sucesso de uma organização depende de vários fatores, tais como: a motivação e empenho dos colaboradores, da sua satisfação, da dinâmica dos seus líderes, do feedback dos *stakeholders* e da cultura organizacional que todos em conjunto conseguirem e dinamizarem em torno do todo coletivo.

Trata-se nesta mediada, de tentar compreender de que forma, os gestores e líderes das organizações poderão utilizar e implementar ações ou instrumentos de apoio à motivação dos colaboradores utilizando as tecnologias atuais, melhorando assim a performance organizacional.

Sobre a distribuição equitativa de recompensas, Robbins, Judge & Sobral (2010, p. 221) indicam que as "Evidências meta-analíticas demonstram também que, tanto em culturas individualistas quanto em coletivistas, as pessoas preferem uma distribuição equitativa de recompensas (os trabalhadores mais eficientes ganham mais) do que uma divisão igual (todo o mundo recebe a mesma remuneração, independentemente do desempenho)."

Nesta perspetiva, e segundo os autores a distribuição equitativa das recompensas, ou seja, compensar mais para quem melhor desempenho demonstra é um dos fatores que as pessoas preferem tanto nas organizações de pendor individualista, quer nas organizações de caráter coletivista.

> Podemos verificar que para "Vroom (1964, por Chiavenato, 2014) que desenvolveu um modelo contingencial com base na motivação dos trabalhadores em consonância com a produtividade que depende de três dimensões: (1) Expectativas: objetivos individuais; (2) Recompensas: retorno em função da produtividade e do alcance dos objetivos; (3) Relação entre as expetativas e as recompensas: aumento da produtividade em prol do alcance dos objetivos por recompensa."

Assim, podemos verificar que a motivação está inter-relacionada com os objetivos, expetativas e desejos dos colaboradores, com a dinâmica das recompensas face à produtividade, bem como, a relação entre as expectativas e a sua operacionalidade por parte dos líderes organizacionais.

Os colaboradores devem ser sempre tratados e valorizados de forma holística e integral nas suas personalidades como seres humanos com inteligência e sabedoria compreendendo as suas razões, emoções, sentimentos, aspirações de forma a serem

analisados como parceiros, atores ativos na dinâmica da organização, sendo também corresponsáveis por todas as suas atividades e nesta medida, estando envolvidos, empenhados com todos os *stakeholders* proporcionam maior produtividade e bem-estar para toda a organização.

PARTE II

METODOLOGIA

Tendo como objetivo central compreender e verificar na prática empresarial e organizacional as dinâmicas de gestão da gestão eficiente de talentos e o seu impacto na organizacional, procuramos compreender um conjunto de aspetos, ideias e considerações vigentes nas organizações que nos dessem respostas às nossas hipóteses iniciais sobre esta matéria, através de entrevistas em profundidade cujo objetivo se baseia na verificação e captação das principais ideias, características e atitudes comunicacionais e de liderança mais eficientes procurando o incremento da inovação organizacional.

Nesta perspetiva os principais aspetos que analisamos foram a inovação pessoal e organizacional ao nível da gestão de talentos, a motivação, melhoria contínua e sucesso organizacional nas dimensões relativas ao envolvimento e comprometimento dos colaboradores, inovação, performance pessoal e estratégia organizacional.

Em consonância com o propósito pretendido, desenvolveu-se um estudo qualitativo adaptado de Vroom, (1964, citado por Chiavenato, 2014) recorrendo a entrevistas em profundidade como instrumento de recolha de informação pragmática, interessante e diferenciadora, constituindo uma verdadeira reflexão e análise do papel ou importância do responsável / diretor ou gestor da comunicação nas empresas selecionadas.

PARTE III - ESTUDO DE CASO

SEIS LÍDERES ORGANIZACIONAIS

O universo de estudo incidiu sobre seis empresas de Portugal continental, sendo três empresas vocacionadas para o *coaching*, PNL e liderança como: *Team Bulding*, Paulo Vilhena, *I Have the Power* e três grandes económicos nomeadamente: Salvador Caetano, Auto Sueco e Universidade Fernando Pessoa.

As entrevistas em profundidade tiveram como objetivo fundamental descobrir as ideias, as atitudes e as opiniões dos entrevistados através da colocação de um conjunto de questões estruturadas ou semiestruturadas de forma a auscultar e registar as suas respostas, bem como a forma e os exemplos práticos de cada entrevistado em cada circunstância e no contexto empresarial específico da sua empresa ou organização.

Todas estas entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa ou em locais apropriados para o efeito, pois, para este tipo de pesquisa, deve existir um ambiente

físico e psicológico favorável e propício a uma eficiente demonstração das experiências e conhecimentos dos entrevistados.

Com o objetivo de auscultar as ideias e atitudes relativas à gestão de talentos e sua relevância comunicacional dos responsáveis das seis empresas do universo definido, foi adotado como método a gravação de uma entrevista em profundidade com as seguintes personalidades com experiência e relevância nestas matérias.

A IMPORTÂNCIA DO ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES AO NÍVEL DA GESTÃO DE TALENTOS

Neste sentido José Albuquerque afirma: "o envolvimento dos colaboradores é fundamental. Os colaboradores só estão envolvidos se estiverem bem-informados. E só comunicam bem se estiverem bem informados, se tiverem uma perspectiva de abertura" Também, Salvato Trigo diz que : "A primeira regra é ter os colaboradores sempre bem informados, isto é tem que haver uma boa informação o círculo da liderança da Instituição e as pessoas que, nos vários estádios intermédios da organização, se encontram, não pode haver como disse à pouco, informação privilegiada, quem está no topo da organização não pode considerar que há determinado tipo de informação que os quadros intermédios ou os de base não conheçam." Podemos intuir que estes autores entendem que a boa gestão/circulação de informação pelos colaboradores nos diversos estádios da organização, sem haver informação privilegiada para alguns é necessário para o seu envolvimento.

Para Adelino Cunha as pessoas, não sendo máquinas e estando informadas, estão envolvidas. Afirma: "As empresas só trabalham com pessoas e não máquinas e assim se as pessoas não estiverem envolvidas é como uma rede de computadores desligados, havendo então uma perda de comunicação." Todavia Jorge Sequeira acrescenta aspetos como a sinergia impulsionadora dos próprios colaboradores como fator diferenciador dessa mesma eficiência, dizendo: "Uma empresa é um conjunto de pessoas interligadas de uma forma sinérgica para que se consiga, naturalmente se implementar no mercado e chegar aos objetivos. A ideia base é como é que os nossos colaboradores podem ser eles os impulsionadores de topo."

INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Por inovação e estratégia comunicacional podemos verificar opiniões divergentes. Salvato Trigo afirma: "O objetivo da comunicação é a mensagem e a forma como esta é construída. Os meios é que podem ser mais ou menos inovadores. A inovação pode acontecer na forma, nos meios que nós usamos para poder fazer chegar essa mensagem e aí há meios mais inovadores e menos inovadores, mais eficientes ou menos eficientes, na certeza, porém de que aquilo que chamamos os meios de transmissão da mensagem, onde a inovação pode acontecer, nos aspetos de design, de moda, de manequim, que é importante, mas o conteúdo deve ser rico e atrativo, para que as pessoas possam

aderir à mensagem." Segundo o autor, a inovação pode acontecer nos diversos meios de comunicação ou na forma de comunicar, não no objetivo, que é a mensagem e esta não deve ser alterada.

Já José Albuquerque entende que: "Inovar na comunicação pode ser em termos de canais ou suportes. Hoje em dia há muitos criativos que fazem umas coisas fantásticas, exemplo: o balão, o homem da *redbull* que toda a gente vai à Net ver até aquele que foi feito no largo de Camões (calçada portuguesa) uma agência que criou uma espécie de *twitter* na janela do edifício. Portanto tem a ver com inovação, criatividade, obviamente que tem a ver com tecnologia e que nos permite simplificar a maneira de comunicar". Este autor acha que a inovação acontece fundamentalmente na tecnologia utilizada nos diversos meios de comunicação, que vai simplificando a maneira de comunicar.

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A SUA RELEVÂNCIA NA PERFORMANCE PESSOAL

Para Paula Arriscado: "O sucesso pessoal poderá estar alicerçado na proatividade pessoal, quer na capacidade de passar a minha mensagem, de fazer com que seja ouvida, de poder vingar as minhas ideias, quer no retorno que eu obtenho nos meus interlocutores para me dar feedback da minha prestação, e não há sucesso pessoal sem uma comunicação bem-sucedida, mesmo em *BackOffice*." Segundo a autora, o sucesso pessoal depende da proatividade, na capacidade de fazer passar a mensagem, que seja ouvida, e no *feedback* ou na ação gerada nos interlocutores.

Na opinião de Paulo Vilhena o sucesso: "…é que a execução da minha equipa esteja em linha com as minhas expectativas." Já Adelino Cunha afirma: "Vai no mesmo sentido, atingir os objetivos para os quais se propôs."

Para José Albuquerque o aspeto que define o sucesso na comunicação assenta no resultado satisfatório alcançado, na confiança gerada na equipa e no reconhecimento do trabalho apresentado, por isso afirma: "Eu sinto o resultado no facto de comunicar bem se tiver à minha volta pessoas a quem eu gero confiança, amizade. Pessoa que têm disponibilidade para comigo, pessoas que, também junto de mim, se socorrem de opiniões, e eu digo isto muitas vezes. Uma das funções da comunicação empresarial é gerar junto dos meios de comunicação para que quando há questões relacionadas com o setor venham junto de nós pedir a nossa opinião."

Assim, e segundo o autor: "O sucesso é uma coisa idiossincrática, é pessoal, para uma pessoa, uma casa com piscina é bom, para outra não chega. Ambas estão certas. Nessa medida, temos que ser gestor de sonhos, o que é que as pessoas querem numa empresa, e nós, como líderes, devemos fazer tudo para que a pessoa realize aquele sonho dentro da empresa." Podemos verificar que o sucesso pessoal assenta, essencialmente, na gestão de sonhos das pessoas e, naturalmente, nas empresas que os líderes orientam e gerem.

PARTE IV

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Relativamente ao envolvimento dos colaboradores podemos verificar que as principais considerações relevantes na gestão dos talentos são a eficiência da comunicação verbal e não verbal de forma física e digital, na observação, na gestão eficiente dos silêncios, na partilha e gestão eficiente da informação, na sinergia impulsionadora dos seus responsáveis e na monitorização e avaliação constantes.

No que concerne à inovação e estratégia organizacional podemos verificar que as principais considerações observadas foram; inovação acontece nos diferentes meios de comunicação, nas incorporações de fatores diferenciadores que se tornam incrementais pois o objetivo da comunicação é a mensagem e a forma como esta é construída, bem como, a tecnologia e verificação de resultados operacionais importantes para a organização.

Sobre a estratégia organizacional e a sua importância na performance pessoal verificamos que o papel da pessoa é fundamental, assim como, a fluidez da comunicação, que deve estar sempre em equilíbrio constante procurando evitar o excesso de informação e ausência da mesma, pois qualquer um dos dois pode levar à deturpação da comunicação organizacional. Nesta medida, a proatividade pessoal, a capacidade de fazer passar a mensagem, a obtenção de feedback positivo alinhado com a gestão de expectativas e sonhos dos seus colaboradores, bem como, a verificação continuada de resultados positivos revela no entender dos seus autores, os aspetos mais relevantes.

CONCLUSÃO

No que concerne à gestão de talentos podemos indicar que um dos aspetos mais relevantes consiste no desenvolvimento dos conhecimentos pelos colaboradores, associada à implementação de ações estruturais, de uma forma gradual e dinâmica, procurando potenciar as capacidades individuais, partilhando a mesma cultura, reconhecendo o trabalho individual e coletivo, sem esquecer a necessidade do cumprimento dos objetivos da organização.

Tendo em consideração os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva, autoanálise, automotivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

No que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades individuais estas assentam na pró atividade pessoal ao nível da capacidade de comunicar, partilhar e fundamentalmente obter um feedback positivo dos interlocutores.

Tendo em consideração os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva,

autoanálise, automotivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

O sucesso é algo idiossincrático, na medida em que depende dos objetivos das organizações assim deve ter-se em consideração a dimensão, a motivação e o empenho, assim como a cultura de cada organização, já a motivação é algo intrínseco a cada indivíduo que pode e deve ser coadjuvado pela equipa.

REFERÊNCIAS

Azevedo, N. & Nascimento, A. (2010). Cultura partilhada numa organização aprendente. Web site. Acedido maio 5, 2017, em http://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/413/367

Basadur, M. S. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. The Journal of Creative Behaviour, vol. 31 (1), pp. 59-73.

Batman, T.S.; Snell, S.A. (1998). Administração: construindo vantagem competitiva São Paulo: Editora Atlas.

Braga, A. M.S. (2010). Factores que influenciam a tomada de decisão em inovar nas empresas Portuguesas. Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Portugal.

Cota, B.V. & Marcos, P.G. (2007). Marketing inovador. Lisboa: Ed. Universidade Católica Editora.

Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva.

Dantas, H.S. & Queiroz, F.C. (2011). Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. Acedido abril 21, 2017, em http://www.fibrapara.edu.br/seer/ojs/index.php/fibra_e_ciencia/article/view/55/49

Ferreira, M.C.L. (2009). Capacidade de inovação empresarial e políticas públicas de incentivos. Web site. Acedido maio 2, 2017, em http://hdl.handle.net/10773/1747

Frade, J.R.S. P. (2008). Inovar com iniciativa: autonomia, exigência de inovação, clima para a iniciativa e produção da inovação. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Portugal.

Freire, A. (2006). Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal. Lisboa: Ed. Verbo.

Hart S. L., Milstein M. (2003). Creating sustainable value. Academy of Management Executive, 17(2), 56-69.

http://teambuilding.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=53

http://www.autosueco.pt/gca/?id=25

http://www.gruposalvadorcaetano.pt/

http://www.ihavethepower.net/Empresa/Ver/OFundador

http://www.paulodevilhena.com/colaboradores/paulo-de-vilhena/

http://www.scielo.br/pdf/pee/v13n2/v13n2a20.pdf

http://www.ufp.pt/universidade/apresentacao-2/ufp

Hunter, S. T., Bedell, K. E. and Mumford, M. D. (2005). Dimensions of creative climate: A general taxonomy. Korean Journal of Thinking and Problem Solving, 15: 97–116.

Kaufmann, A. and Tödtling, F. (2000) 'Systems of Innovation in Traditional Industrial Regions: the Case of Styria in a Comparative Perspective', Regional Studies 34 (1): 29-40.

Kotler, P. (2011). Marketing 3.0. Lisboa: Ed. Actual Editora.

Maxwell, J.C. (2007). Talento não é tudo: descubra os 13 princípios para superar os seus talentos e maximizar as suas competências. Ed. Smartbook.

Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review 65.

Rego, A. & Cunha, M.P. (2010). Liderança Positiva (2nd ed.). Lisboa: Ed. Sílabo.

Robbins, S.P. (2008). O segredo na gestão de pessoas. Lisboa: Ed. Centro Atlântico.

Robbins, S.P., Judge A.T., & Sobral, F. (2011). Comportamento organizacional (14end ed.). São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.

Robbins, S.P., Judge, T.A. Sobral, F. (2010). Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.

Siegel, Saul M.; Kaemmerer, William F. (1978) Measuring the perceived support for innovation in organizations. Journal of Applied Psychology, Vol 63(5), Oct 1978, 553-562. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.553

Sobral, N. (2016) Práticas de gestão de recursos humanos numa empresa da construção. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal. Portugal.

Sousa, F.C. & Monteiro, L.P. (2010). Inovação organizacional: a eficácia do método de resolução criativa de problemas. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, (38-49).

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2003). Comportamento organizacional: Xu, F. & Richards T. (2007). Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x/abstract

CAPÍTULO 16

A IMPORTANCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Data de aceite: 01/07/2021

Tais Fabiane Mendes Nascimento
Administradora e Socióloga. Hospital Geral Prado Valadares/SESAB, Docente da Faculdade de Tecnologia e Ciências - UNIFTC e Faculdade Pitágoras.
Jequié – BA
http://lattes.cnpq.br/3286314352842096

Romeu Espindola Lefundes
Médico, Docente do Colegiado de Medicina da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia–UESB, Departamento de Saúde II e Hospital Geral Prado Valadares/SESAB
Jequié - BA
http://lattes.cnpq.br/5733410168974932

Claudio da Silva Almeida
Médico, Docente do Colegiado de Medicina da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia–UESB, Departamento de Saúde II e Hospital Geral Prado Valadares/SESAB
Jequié – BA
http://lattes.cnpq.br/9054323908128169

Bruno Meira Silva
Médico, Docente do Colegiado de Medicina da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia–UESB, Departamento de Saúde II e Hospital Geral Prado Valadares/SESAB
Jequié-BA
http://lattes.cnpq.br/3139931084259355

RESUMO: O artigo aborda aspectos da motivação no ambiente de trabalho. Em um contexto que reflete a importância de fatores determinantes de como seria quase que impossível chegar em um denominador comum que é o resultado final dos objetivos traçados pela organização sem que ocorra a avaliação de questões burocráticas que dificultam a motivação entre a equipe. Existem ferramentas indispensáveis como o acompanhamento psicológico e presencial sempre que necessário para todo o quadro colaborativo, por isso é preciso que cada colaborador esteja motivado a atuar na sua função ofertando resultados satisfatórios, pois, é uma obrigação real prefixada pela liderança. Com isso a necessidade de implementar não somente as ferramentas para auxiliar na motivação de cada funcionário como também fazer que cada um deles reveja os conceitos sobre aonde quer chegar dentro da organização, deve-se primeiro fazer uma avaliação crítica de si mesmo, buscando entender o porquê de estar atuando e contribuindo para o crescimento da empresa e consequentemente a sua posição dentro da organização.

PALAVRAS - CHAVE: Motivação. Organização. Eficiência. Colaborador. Liderança.

THE IMPORTANCE OF MOTIVATION IN THE WORKPLACE

ABSTRACT: The article addresses aspects of motivation in the workplace. In a context that reflects the importance of determining factors as it would be almost impossible to arrive at a common denominator that is the final result of the goals outlined by the organization without the assessment of bureaucratic issues that hinder motivation among the team. There are

indispensable tools such as psychological and face-to-face assistance whenever necessary for the entire collaborative staff, so it is necessary that each employee is motivated to act in his / her role by offering satisfactory results, as it is a real obligation set by the leadership. With this, the need to implement not only the tools to assist in the motivation of each employee, but also to make each of them review the concepts of where they want to go within the organization, it is first necessary to make a critical assessment of themselves, seeking to understand the why it is acting and contributing to the growth of the company and consequently its position within the organization.
KEYWORDS: Motivation. Organization. Efficiency. Collaborator. Leadership.

INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade as Organizações estão em busca de um perfil profissional de pessoas que atuem como colaboradores compartilhando Comprometimento, Ética e Responsabilidade Social. Segundo Boudreau e Mikovich (2010, p. 19): "Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As Organizações são formadas por Pessoas. As Pessoas passam a maior parte de seu tempo exercendo suas funções dentro da Empresa. Nesse contexto faz-se necessário firmar uma mediação entre empregados e empregadores. Segundo Knapik (2010, p. 96): "Motivar quer dizer "mover para ação", mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinada meta, motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada ação" As habilidades individuais e organizacionais são a base para o desenvolvimento e desempenho. A satisfação de colaboradores e parceiros impulsionam a motivação das pessoas, e retrata um ambiente de trabalho motivador e saudável.

O Capital Humano sempre está em busca de algo que lhe complete, isso é um dos pilares que o fazem discernir e agir de forma que o faça transpassar as barreiras negativas em seu ambiente de trabalho, há uma variância consistente no quesito motivação, pois é condicionada a impulsionar a pessoa a não desistir daquilo que acredita ser capaz de transformar seu posicionamento que poder ser talvez não tão favorável, sua condição pessoal e profissional.

As formalidades presentes e atuantes dentro das organizações a serem seguidas por um quadro de colaboradores necessitam diretamente e indiretamente de requisitos que compactuam com a sua motivação. A competitividade cresce a todo instante no mundo dos negócios e não é diferente no campo psicológico de cada pessoa, a auto avaliação contribui nesse aspecto para distinguir do que motiva cada ser, aonde quer chegar, e como. Diretrizes, normas pré-fixadas e estabelecidas pela empresa são bases de acordo entre liderança e corpo colaborativo, fazendo com que cada obrigação, dever, cumprimento seja de fato executado. A motivação está ligada diretamente naquilo que o empregado deve fazer para entregar um resultado satisfatório, fazendo com que sua ação almeje resultados positivos tanto para as metas pré-estabelecidas como também satisfação pessoal e

profissional.

Porém, é de suma importância que a organização tenha uma abertura flexível a esse condicionamento, tenha flexibilidade em agir como parceiro ao seu funcionário trazendo à luz da situação real a valorização do seu quadro de funcionários, sendo primeiramente um capacitor de mudança que viabilize acreditar que todos podem chegar a um patamar que seja satisfatório na entrega de resultados que o que qualifica a permanência e consequentemente uma promoção na empresa. Quando um colaborador passa a ser agente de motivação dentro de uma organização todos passam a seguir o exemplo, possibilitando a eficiência de seus resultados e transformando metas inalcançáveis em reais, serve de exemplo contribuem diretamente para uma lucratividade maior e mais abrangente dos setores.

De acordo com Chiavenato (1999) depois do surgimento da teoria das relações humanas, uma nova era da linguagem administrativa passa a ser adotado, tem-se substituído a estrutura organizacional e dado mais ênfase as pessoas, papel principal no crescimento corporativo, isso prova que a teoria das relações humanas ressurge de uma nova concepção do homem com o meio que habita.

A grande diversidade das pessoas em relação ao seu interesse naquilo se faz, permite saber que nunca as mesmas fazem aquilo pelas mesmas razões, cada pessoa tem seu motivo maior principal, seja advindo de alguma possível experiência negativa ou simplesmente o fato de querer vencer nos seus obstáculos da vida, trabalho. Lévy-Leboyer (1994), em uma de suas obras “A crise das Motivações” retrata que: a motivação não se define como uma qualidade ou fator individual, muito pelo contrário, afirma que não existem indivíduos que estejam sempre motivados, nem atividade motivadora para todos, mas, se refere sobre um estado instável, que muda a todo o momento.

Para Maslow (2000), a motivação é o resultado de estímulos que agem com uma força sobre as pessoas podendo leva-las de seu estado inerte a uma locomoção e consequentemente os resultados.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p.6) consideram; “motivação são os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. Ou seja, a motivação no trabalho está diretamente ligada ao desejo do colaborador efetuar com precisão suas tarefas e insistir em conseguir um resultado positivo que vá trazer seu estado de satisfação bem mais confiante prazeroso.

A grande diversidade das pessoas em relação ao seu interesse naquilo se faz, permite saber que nunca as mesmas fazem aquilo pelas mesmas razões, cada pessoa tem seu motivo maior principal, seja advindo de alguma possível experiência negativa ou simplesmente o fato de querer vencer nos seus obstáculos da vida, trabalho. Lévy-Leboyer (1994), em uma de suas obras “A crise das Motivações” retrata que: a motivação não se define como uma qualidade ou fator individual, muito pelo contrário, afirma que não existem indivíduos que estejam sempre motivados, nem atividade motivadora para todos, mas, se

refere sobre um estado instável, que muda a todo o momento.

DESENVOLVIMENTO

A motivação dos colaboradores se torna um fator primordial para a sobrevivência da organização e é um desafio enfrentado diariamente pelos líderes. Os colaboradores são motivados acima de tudo pelo reconhecimento da qualidade de seu trabalho e pelas relações da equipe que dão o suporte necessário. Conforme afirma Robbins (2007), "liderança é a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de seus objetivos e metas". Na atualidade o líder tem um papel essencial no direcionamento das atividades de sua equipe. Desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço. O desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual participa, um cliente ou a organização na qual trabalha. Ser aprovado num concurso, vencer uma competição, atender satisfatoriamente a um cliente ou montar corretamente um produto é exemplos de desempenho positivo. O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos. São forças que produzem a motivação para o trabalho.

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposições favorável ou positiva para realizar o trabalho.

Dizem que há pessoas que nascem com sorte; outras, com azar. Contudo, o que aconteceria se cada um de nós pudesse, de fato, influir no seu destino, tanto pessoal quanto profissional, mais do que consideramos possível Ignácio Alvarez de Mon, professor de comportamento organizacional da escola de negócios Institude Empresa (IE) e autor do livro Depende de Você (LID Editorial), explica como são as relações entre chefe e empregado. Motivação e trabalho em equipe são algumas principais ferramentas para fazer de alguém líder em todas as áreas da vida.

Não há dúvidas de que o principal responsável pela motivação na vida do indivíduo é ele mesmo. Não devemos delegar essa tarefa para ninguém mais. Não assumir a responsabilidade pela motivação é, ao mesmo tempo, frustrante e pouco inteligente. É frustrante porque, uma vez que dependemos dos outros para estamos motivados, temos mais chances de alcançarmos a motivação. Também é pouco inteligente porque deixa o controle de algo tão importante nas mãos de outra pessoa é simplesmente um absurdo.

No entanto, o chefe, o empresário, o diretor, seja qual for o título da pessoa, tem alguma responsabilidade pela motivação do seu funcionário? Sim, sem dúvida. Nesse sentido, a primeira que se deveria pedir a alguém em qualquer posto de comando é que, pelo menos, não desmotive seu pessoal, em outras palavras, que não destrua as fontes de motivação intrínseca que os empregados trazem dentro de si. A ausência de muitos chefes

durante o expediente é, não raro, motivo de celebração e de festa para seus colaboradores imediatos e, não é por coincidência, nesse dia eles riem mais do que em todos os outros. Quando fazemos de nossa jornada de trabalho o momento em que procuramos desenvolver nossos melhores talentos, e não como o momento em que estamos à disposição das vontades e dos caprichos de alguém com mais poder que nós mesmos. É lamentável ver como, ainda hoje, muitos profissionais excelentes participam de certos jogos ridículos nos qual o que prevalece é a presença do indivíduo em detrimento de sua produtividade, em que a burocracia do local de trabalho predomina sobre o trabalho eficaz, a submissão aos desejos de quem manda impera sobre o intercâmbio transparente e sincero de ideias entre profissionais.

Depois de alcançar esse primeiro grande objetivo como chefe, isto é, não desmotiva os funcionários, há quem vá mais longe e defina condições de trabalho que permitam ao profissional dar o máximo de si. Como as receitas são fáceis de identificar, mas extremamente difíceis de seguir o grau de comprometimento por parte de seus membros. O comprometimento está de certa forma relacionada a fatores motivacionais no ambiente organizacional.

Sirota, Mischkind e Meltzer (apud BERGAMINI, 2008, P.10) resumiram muito bem o assunto quando declararam em seu artigo: “Na verdade, talvez não exista mais poderosa tática de motivação do que dar liberdade para que as pessoas competentes façam seu trabalho da maneira que acharem melhor”.

Segundo Bergamini (2008), a motivação para o trabalho depende do significado que cada um atribui a ele e não se pode negar que em condições favoráveis as pessoas exercem naturalmente seu poder criativo atendendo seu próprio referencial de auto identidade e autoestima. Weten (apud BERGAMINI, 2008, p. 11) na sua interpretação das ideias de Maslow diz que “as pessoas ficam frustradas se não puderem fazer uso de todo o seu talento ou buscar seus interesses verdadeiros”. Essa é a verdadeira Motivação conforme a autora.

Segundo Pinder (apud BERGAMINI, 2008) não se pode associar o problema de desempenho unicamente como falta de motivação, pois se devem levar em conta as habilidades pessoais de cada indivíduo. A motivação tem como principal característica ser um potencial de força, cuja origem é intrínseca, Deci (apud BERGAMINI, 2008) afirma que essa característica leva a pessoa a exercer suas atividades simplesmente pelo prazer que a própria atividade proporciona. Trata–se de dar à pessoa a liberdade de liberar seu potencial motivacional e criativo respeitando suas forças interiores de necessidade e descartando qualquer tipo de controle extrínseco. Assim pode–se vislumbrar o que realmente significa uma pessoa motivada.

Portanto de acordo com Bergamini (2008), o pensamento mais convincente sobre a motivação considera a constante busca dos seres humanos o crescimento rumo à auto

realização, tornando-se o trabalho “parte do eu”, aquele pelo qual se tem orgulho, não é robotizado ou subdividido nas suas partes mínimas. Segundo alguns autores, a motivação está muito ligada às expectativas futuras das pessoas baseadas nas informações atuais que possui; nesse aspecto as pessoas sabem o que buscam e como poder chegar lá, é a chamada motivação consciente.

CONCLUSÃO

Nesse cenário altamente competitivo a motivação no ambiente de trabalho se torna um desafio constante dentro das organizações, passando sempre por transformações e ideias. Desta forme surgem novos conceitos voltados para o mercado e as mudanças sociais, culturais e tecnológicas que requer uma postura diferenciada dos gestores e seus colaboradores que necessitam realizar um trabalho em conjunto e produtivo. Manter a motivação no trabalho é avultoso para conquistar colaboradores com mais responsabilidade e disposição em relação ao seu trabalho.

Conclui-se que, como foi assomado nesse artigo sobre a importância da motivação que é um elemento de grande notoriedade no cenário da Administração moderna, as Organizações devem investir na sua equipe de trabalho, com treinamentos e capacitações. A qualificação do trabalhador pode servir como incentivo ao crescimento profissional, destarte ressaltar que o treinamento das pessoas deve ser uma atividade contínua, mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho. Alguma melhoria das suas habilidades e competências podem ser ampliadas, além de despertar a motivação no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.20, n.3, 1980.

LEVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2003.

MASLOW A . H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

____________**. Motivation and Personality.** New York: Longman, 1987.

MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

RH PORTAL, **MOTIVAÇÃO.** Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho-2/>.

TAMAYO, A.; PASCHOAL. T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, n.4, 2003

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

______________________. **Gestão de Pessoas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CAPÍTULO 17

ANÁLISE DAS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS E SOCIAIS DA CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO DOS EMPREGADOS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO RIO GRANDE DO SUL

Data de aceite: 01/07/2021
Data de submissão: 15/05/2021

Diênifer Letícia Rubenich da Silva
Centro Universitário UNIDEAU
Pontão - RS

Geovana Freitas Krammes
Centro Universitário UNIDEAU
Ibirubá – RS

Gislaine Pinheiro Bittencourt
Centro Universitário UNIDEAU
Tio Hugo – RS

Igor Mateus Broc
Centro Universitário UNIDEAU
Pontão – RS

Marcos Luis Cé
Centro Universitário UNIDEAU
Pontão – RS

Naira Elizabete Barbacovi
Centro Universitário UNIDEAU
Passo Fundo – RS

Tauana Bianchetti
Centro Universitário UNIDEAU
Passo Fundo – RS

RESUMO: O objetivo desta pesquisa foi analisar as obrigações trabalhistas e sociais da convenção de categoria dos empregados de Cooperativas de Créditos do estado do Rio Grande do Sul (RS), trazendo todos os direitos, obrigações trabalhistas e sociais, assim, contabilizando-as e obtendo um profundo conhecimento dos custos gerados pelo funcionário da empresa. Apresenta abordagem qualitativa, de natureza aplicada, argumentando interesses locais e assim tornando a pesquisa mais compreensiva. Trata-se de uma pesquisa descritiva visando analisar de forma escrita as operações da empresa, havendo levantamento bibliográfico realizando a partir de material já elaborado. Assim sendo, há estudo de caso, possibilitando um maior aprofundamento de conhecimento do assunto baseado em situações da vida real. Foram utilizados métodos estatísticos e financeiros para contabilizar e analisar se a mesma está pagando os encargos sociais e trabalhistas conforme a lei estabelece. Nos resultados serão apresentadas as informações coletadas na empresa e por fim desenvolvida a conclusão que responde aos objetivos propostos.

PALAVRAS - CHAVE: Convenção, cooperativa, direitos, obrigações.

ANALYSIS OF LABOR AND SOCIAL OBLIGATIONS OF THE COLLECTIVE BARGAINING AGREEMENT OF EMPLOYEES OF CREDIT UNIONS IN RIO GRANDE DO SUL

ABSTRACT: The objective of this research was to analyze the labor and social obligations of the category convention of employees of Credit Cooperatives of the state of Rio Grande do Sul (RS), bringing all the rights, labor and social obligations, thus accounting for them and obtaining a in-depth knowledge of the costs generated by the company's employee. It presents a qualitative

approach, of an applied nature, arguing local interests and thus making the research more comprehensive. This is a descriptive research aiming to analyze in writing the company's operations, with a bibliographic survey carried out from material already prepared. Therefore, there is a case study, allowing for a deeper understanding of the subject and based on real life situations. Statistical and financial methods were used to account for and analyze whether it is paying social and labor charges as established by law. In the results will be presented the information collected in the company and finally developed the conclusion that responds to the proposed objectives.
KEYWORDS: Convention, cooperative, rights, obligations.

1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Para que as organizações possam funcionar corretamente, exercendo assim suas atividades, é necessário que haja uma boa convivência entre os empregados e empregadores. Para isso, existem os sindicatos que são responsáveis por manter a harmonia entre as duas partes envolvidas, intervindo se necessário. Além da boa convivência, existem as convenções e acordos coletivos de trabalho, que são mediadores das obrigações e direitos de ambos os lados. Essas obrigações e direitos são calculados por profissionais da área contábil, que por sua vez, auxiliam as empresas a verificar o que é vantajoso tanto para a empresa, quanto para seus colaboradores, no momento de negociar a convenção.

Dessa forma o estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: qual a importância das empresas conhecerem as obrigações trabalhistas e sociais de seus colaboradores?

É de extrema importância para as empresas conhecer o direito do trabalho, para que consigam efetuar os contratos individuais, seguindo criteriosamente o que está presente na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e também o que se encontra nas convenções trabalhistas. Para que sejam evitadas futuras ações trabalhistas por ambas as partes, tanto o empregado, quanto o empregador devem ter total conhecimento sobre elas. Os aspectos econômicos também podem ter influência sobre a relação, o empregador assume os riscos econômicos, e se não tiver o rendimento necessário e suficiente, muitas vezes acaba por não oferecer um bom salário ou mais benefícios aos seus funcionários.

O presente estudo tem por objetivo analisar as obrigações trabalhistas e sociais da Convenção da Categoria dos Empregados de Cooperativas de Crédito do Estado do Rio Grande do Sul. E então, extrair todos os direitos, obrigações trabalhistas e sociais, contabilizando-as. Obtendo assim, um profundo conhecimento dos custos gerados pelos funcionários à empresa.

Num primeiro momento será feita a descrição da empresa estudada e também da convenção a qual os empregados e empregadores estão enquadrados. O estudo será composto, além das considerações iniciais, por um desenvolvimento constituído pelo referencial teórico, metodologia e posteriormente demonstrará os resultados obtidos, e por

fim as considerações finais, onde será exposto o resultado geral da pesquisa.

2 | DESENVOLVIMENTO

Nesta parte do trabalho expõe-se através do referencial teórico, material coletado bibliograficamente com o intuito de melhor retenção de conhecimento a respeito do assunto tratado. Posteriormente retrata-se a metodologia aplicada para a elaboração do projeto e por fim os resultados obtidos.

2.1 Referencial Teórico

O direito do trabalho em seus antecedentes mais distantes, tem relação com a escravidão, onde diferentemente do que pensa-se na maioria das vezes, a escravidão não começou com a descoberta do Brasil. É um processo que foi praticado por todos povos da antiguidade, que em um primeiro momento assassinavam os povos conquistados nas guerras, mas após passaram a utilizar os mesmos como mão de obra começando assim com o processo escravista, pois não haviam necessidades de contraprestação pelo trabalho exercido pelos mesmos. Outro modelo de trabalho que a sociedade humana passou foi o processo de servidão muito presente nas sociedades monarcas, onde as terras eram de propriedade de senhores feudais e os trabalhadores ganhavam em troca pelo trabalho que exerciam, condições para sobreviverem (FREDIANI, 2011).

Mas um grande advento para o direito do trabalho é quando, na idade moderna, a sociedade passa pelo processo de revolução industrial, onde ocorre um processo de grandes evoluções nas empresas, e com isso à criação de postos de trabalho, transcorrendo na incorporação dos trabalhadores como processos da empresa. Mas por mais que apresentassem remuneração pelo trabalho era pequena comparada às horas trabalhadas pelos empregados pois as jornadas chegavam às 16 horas sem quaisquer pausas, a partir disso começam a surgir organizações sindicais de representatividade do empregado (FREDIANI, 2011).

É justamente durante o período da revolução industrial que surgem os primeiros grandes instrumentos constitucionais em prol do empregado, garantindo os mesmos direitos. Entre estes instrumentos estão o Tratado de Versalhes em 1919, no mesmo ano da Constituição de Weimar, mecanismos para proteção ao empregado. No Brasil o grande momento que o trabalhador ganha seguridade e proteção ao trabalho é durante a presidência de Getúlio Vargas, durante os anos de 1930 e 1945, onde neste período é sancionada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que define jornadas de trabalho, período de férias entre outros, a mesma vem sendo alterada até os dias atuais, pois o Brasil impôs um sistema em que o Estado está sempre intervindo nas relações de trabalho, visando assim assegurar o cumprimento das referidas leis, onde garantem como será visto a seguir a construção do direito coletivo do trabalho, as obrigações trabalhistas e sociais

presentes na lei (FREDIANI, 2011).

Segundo Neto e Cavalcante (2011, p.33), o Direito do Trabalho visa assegurar os direitos do trabalhador e protegê-lo de condições menos favoráveis. Sendo assim, no caso do direito do trabalho não se aplica a hierarquia de leis, mas sim, a lei mais benéfica e vantajosa ao empregado.

Conforme consta no art. 7º da Constituição Federal o Direito do Trabalho segue um "conjunto de normas jurídicas editadas pelo estado que visa resguardar a dignidade do ser humano como trabalhador elevando os direitos trabalhistas como direitos sociais. " (BRASIL, 1988).

Para ser possível o entendimento acerca das questões que envolvem as obrigações trabalhistas nas empresas, deve-se compreender que o direito trabalhista é dividido em duas partes, o direito individual do trabalho, que está relacionado aos princípios, institutos e normas jurídicas que se aplicam ao contrato individual de trabalho, e o direito coletivo do trabalho, que tem a finalidade de disciplinar as relações coletivas de trabalho, buscando sempre solucionar os conflitos entre trabalhadores e empresários (NETO; CAVALCANTE 2011).

Segundo Neto e Cavalcante (2011, p. 456), "Direito Coletivo representa o conjunto de normas elaboradas pelo Estado e pelas organizações de trabalhadores e de empresários, que busca disciplinar as relações coletivas de trabalho". Organização sindical, convenção coletiva do trabalho, conflitos coletivos do trabalho e solução dos conflitos coletivos do trabalho são elementos integrantes do Direito Coletivo do Trabalho, utilizados na pacificação dos conflitos que surgem nas relações trabalhistas (NETO; CAVALCANTE, 2011).

A partir da constituição do direito coletivo de trabalho, é que surgem as convenções e acordos coletivos de cada categoria, onde são definidas as obrigações trabalhistas e sociais das empresas, para que se possam criar os contratos individuais de trabalho de cada um dos funcionários da empresa (NETO; CAVALCANTE, 2011).

2.1.1 Obrigações trabalhistas

Dentro dos direitos básicos assegurados ao trabalhador, está o salário, que é composto pela parte fixa e acrescido de variáveis, é pago ao funcionário pela prestação de seus serviços ao empregador. Conforme art. 457 da CLT, "compreende-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber."

O salário é um direito fundamental presente em uma relação de emprego, já que não pode existir o trabalho em título gratuito, ou seja, a relação deve estar sendo recíproca, o funcionário presta o serviço e o empregador em contrapartida paga uma remuneração ao mesmo. Salvo em alguns casos onde o serviço é prestado voluntariamente, como por exemplo, em ONGs que não tenham a atividade direcionada a geração de renda capital.

(NETO; CAVALCANTE)

Uma das espécies de remuneração é o salário base, e este é definido individualmente por cada uma das categorias de trabalhadores. Ele é considerado como a parte fixa que o trabalhador recebe, tendo como condição essencial trabalhar durante todo o mês (NETO; CAVALCANTE, 2011).

> "O conceito de salário base se destaca dentro da área de trabalho, que designa parte do salário fixo sem importar-se com qualquer tipo de contingência ou circunstância a que o trabalhador tenha sido submetido durante o mês, porém, a condição essencial será ter trabalhado durante todo o mês. "Editorial Que Conceito (2020).

De acordo Neto e Cavalcante (2011) o salário, dependendo da categoria pode conter vários adicionais que servem como complemento, para renda do empregado, e estão muitas vezes presentes na lei que determina, ou então, em suas convenções que servem para serem acordados em contratos individuais. Alguns deles são:

2.1.2 Adicionais salariais

Os adicionais salariais são complementos da remuneração dos empregados que são oferecidos pelos empregadores, ou muitas vezes, previstos em lei, servindo como meios de oferecer melhores condições ao trabalhador que usufrui destes a seu favor (NETO; CAVALCANTE, 2011).

2.1.2.1 Adicional de penosidade

As horas extras são um adicional de penosidade, que segundo Neto e Cavalcante (2011)

> "As horas trabalhadas além da jornada normal de cada empregado, comum ou reduzida; [...] Mesmo sem ultrapassar a jornada normal, são consideradas horas extraordinárias, as que se trabalham em dia útil quando o empregado não tem obrigação de fazê-lo". (p. 157)

Os adicionais de hora extra deverão ser concedidos quando a jornada de trabalho ultrapassar as 44 horas semanais definidas por lei, e este percentual será de 50% a mais por hora trabalhada, algumas exceções são percebidas, como, o advogado que mesmo que haja contrato escrito do valor da hora extra será de 100%. E estas horas extras prestadas pelo funcionário devem ser integradas para cálculo de 13º salário, aviso prévio, indenizações, gratificações e até mesmo para descanso semanal remunerado. Um parêntese deve ser feito em relação a hora extra dos funcionários bancários que têm jornada de 30 horas semanais e 6 horas diárias, e que por muitas vezes são negociadas por dias de folga. (Neto; Cavalcante, 2011)

O adicional noturno é outro exemplo de adicional de penosidade que pode compor o salário do empregado. Pode ser definido como, o trabalho praticado entre as 22:00 e 5:00

horas do dia seguinte, vale ressaltar que a hora noturna não equivale a 60 minutos como o normal, mas sim compreende a um período de 52 minutos e 30 segundos e contém um acréscimo de 25% por hora trabalhada. (Neto; Cavalcante, 2011)

Há também o adicional por tempo de serviço, o qual é colocado por algumas convenções como direitos dos seus associados e devem ser acatados pelas empresas, que é um benefício relacionado ao tempo em que aquele empregado já está trabalhando na empresa, muito disso também é até sugerido por empresas para compor as convenções já que são um atrativo para que o funcionário permaneça na empresa por um período maior de tempo. Algumas empresas como bancos também disponibilizam um adicional de transferência a seu empregado que gira em torno de 25% do salário para que ele se desloque para outra agência por exemplo (Neto; Cavalcante, 2011).

2.1.2.2 Adicional de insalubridade

O adicional de insalubridade se trata de um adicional pelo risco que o trabalhador corre ao estar em seu local de trabalho, desempenhando sua atividade, mas para que o trabalho seja reconhecido como insalubre, deve haver uma constatação por meio do Ministério do Trabalho que realizará perícia e, se caracterizada a condição insalubre, deverá ser protocolada no órgão e a partir disso a empresa iniciará o pagamento do percentual, que está definido em 10, 20 e 40 por cento no salário do empregado (Neto; Cavalcante, 2011).

Mas, quais as atividades que há necessidade de pagamento do adicional de insalubridade? Para isto é que existe a norma regulamentadora (NR 15), que é responsável por classificar quais as atividades que estão caracterizadas como insalubres, a norma contém quatorze anexos sendo que o de número quatro foi revogado. Dentro da norma os adicionais estão classificados pela exigibilidade de pagamento em três formas, aquelas que se exige o pagamento pelo simples fato de o profissional exercer a atividade presente nos anexos de nº 6, 13 e 14. Outra que deve ser feito o pagamento do adicional é quando os limites de tolerância são ultrapassados presentes nos anexos de nº 1, 2, 3, 5, 11 e 12. E por fim aqueles que se faz necessário o pagamento é quando um profissional do ministério do trabalho realiza vistoria e apresenta laudo sendo estas as atividades presentes nos anexos de nº 7, 8, 9 e 10 (NR 15).

2.1.2.3 Adicional de periculosidade:

Adicional de periculosidade: conforme determina o art. 193 da CLT, o trabalho será considerado perigoso, quando o trabalhador esteja correndo perigo devido ao exercício de suas funções, como em trabalhos ligados a produtos inflamáveis, explosivos ou energia elétrica, roubos ou outras espécies de violências físicas durante as atividades profissionais. O valor do adicional de periculosidade é de 30% sobre o valor contratual. (CLT, 1943)

Se faz necessário o pagamento de adicional de periculosidade quando a atividade realizada, estar presente na norma regulamentadora NR 16, a qual é responsável pela definição de quais são as atividades periculosas, contando com seis anexos para divisão das atividades periculosas (NR 16).

2.1.3 Outras Obrigações Trabalhistas

As férias são um exemplo de remuneração de direito do empregado conforme art. 129 da CLT, que garante ao empregado que completar um ano de trabalho em determinada empresa, terá direito a férias, que compreendem um prazo de 30 dias, este prazo deverá ser remunerado como se o empregado esteve presente na empresa, mas porém, o empregador tem direito de reduzir este prazo de 30 dias se o funcionário tiver estado ausente do serviço sem motivo que justificasse a ausência do mesmo, e se atingir um número de 7 faltas durante o período aquisitivo, o número de dias de férias poderá ser reduzido pela metade (CLT, 1943).

O descanso semanal remunerado é outro exemplo de obrigação trabalhista para o empregador tendo em conta que todo empregado tem direito a um repouso semanal de 24 horas consecutivas, sem afetar a sua remuneração, e que de preferência seja concedido aos domingos, mas se houver o acaso de os dias de trabalho coincidirem com o domingo deve ser compensado em outro dia da semana, sendo que o dia trabalhado ao domingo será pago em dobro. O art. 67, da CLT é o responsável pela regulamentação do DSR (FREDIANI, 2011).

2.1.4 Outros adicionais e auxílios.

Auxílio alimentação é um complemento da remuneração do empregado que é pago, ao funcionário, para servir de custeio para as despesas de alimentação do empregado, vale ressaltar que o auxílio é pago por dia trabalhado sendo que o mesmo pode chegar a 22 dias, e deve ser custeado pela organização que o empregado é subordinado (Neto; Cavalcante, 2011).

Adicional quebra de caixa é mais um auxílio que pode compor a remuneração de um empregado, mas é especificamente direcionado à profissionais que trabalham no manuseio de monetário, como por exemplo em profissionais que trabalhem em função de caixa como por exemplo em bancos, supermercados e agências lotéricas, não existe lei específica para o adicional (Neto; Cavalcante, 2011).

2.1.5 Obrigações Sociais

Pode-se entender que os encargos sociais são revertidos, mesmo que indiretamente, em benefício da sociedade como um todo e não apenas em prol de um funcionário (RESENDE, 2020). Alguns deles são:

O Fundo de garantia do tempo de serviço (FGTS) criado pela lei nº 5.107/1966, é uma obrigação patronal, que visa proteger o trabalhador que seja demitido sem justa causa, mediante abertura de conta vinculada com o contrato de trabalho, onde o empregador tem a responsabilidade de depositar até o início de cada mês, o valor de 8% correspondente ao salário do empregado na conta, o FGTS se tornou uma forma do empregado construir patrimônio, para momentos de dificuldades e de realização do sonho da casa própria, podendo ser resgatado sendo um grande fundo de investimento do país (RESENDE, 2020).

O Programa de Integração Social (PIS) foi criado com o intuito de promover a integração do empregado com o desempenho financeiro da empresa. Ele é apurado sobre o faturamento anual da empresa e os depósitos são recolhidos à Caixa Econômica Federal. Este programa foi constituído pela Lei Complementar nº7/70. Existe também o Pasep (Programa de Formação ao Patrimônio do Servidor Público) que foi instituído pela Lei Complementar nº8/70 e nesse caso os depósitos devem ser recolhidos ao Banco do Brasil (NETO; CAVALCANTE, 2011).

A Contribuição à Previdência Social é a contribuição do empregador de 20% sobre todas as importâncias recebidas a qualquer título pelo segurado, em pagamento aos serviços prestados. (LEI n. 8.212/91). De acordo com Vianna (2000, apud COSTA, 2003) "A Previdência Social tem por finalidade assegurar aos seus beneficiários meios indispensáveis de manutenção, por motivo de incapacidade, idade avançada, tempo de serviço, desemprego involuntário, encargos de família e reclusão ou morte daqueles que dependiam economicamente".

2.1.6 Economia

A economia estuda a maneira de administrar os recursos escassos, tendo objetivo de produzir bens e serviços a ser compartilhados entre as pessoas da sociedade (TROSTER, 2006).

Para ter um avanço o povo precisa produzir bens e serviços, mas no momento que aumenta a procura de emprego a inflação aumenta sendo persistente e generalizado no valor dos preços. Se a inflação chegar a zero dizemos que o preço estabilizou (TROSTER, 2006).

A inflação pode ser dividida em inflação de demanda e inflação de custo. A primeira é quando a inflação continua aumentando e o desemprego no país cai, e a segunda é quando o nível de demanda permanece igual e os custos se elevam, assim aumentam os custos e diminui a produção, então o mercado também sofre aumento (TROSTER, 2006).

Se a inflação aumenta, consequentemente o desemprego também e estes dois problemas são enfrentados diariamente pela economia. Segundo Troster (2006):

> O desemprego, devido a sua consequência social e seus efeitos que podem incidir sobre grupos sociais e muito definido (jovens sem experiência de trabalho, mulheres e pessoas maiores de 45 anos) é especialmente grave, e

> a maioria dos governos devem dedicar grandes quantidades de dinheiro para remediar suas consequências. (p. 352)

Na economia muito fala se em oferta e procura, sendo que, a "oferta significa a ação de oferecer à venda ou colocar à disposição de alguém", já a palavra procura, "exprime a ação de ir em busca de bens e serviços, as duas leis também sofrem pela influência dos preços (SILVA, 2006, p.171).

O mecanismo da oferta e da demanda, abrange de compradores e de vendedores no mercado, estreia os preços mais baixos, até obterem vendedores, os segundos por preços altos até encontrarem cliente (SILVA, 2006).

> Enunciado da lei da oferta e da procura
>
> I- O preço tende a subir quando, a um preço dado, a procura excede a oferta. Inversamente, tende a baixar, quando a oferta excede o preço.
>
> II- Uma alta do preço tende, cedo ou tarde, a diminuir a procura e aumentar a oferta. Inversamente, uma baixa nos preços tende, cedo ou tarde a aumentar a procura e a diminuir a oferta
>
> III- O preço chega a um nível em que a procura é igual à oferta. (p. 173)

O PIB (Produto Interno Bruto) representa a soma em valores monetários de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, sendo países, estados ou cidades durante um certo período de tempo como mês, trimestre, ano, dias etc (SILVA, 2006).

A inflação e o desemprego caminham juntas, pois, em um curto prazo, a taxa de inflação de serviços é determinada por duas relações: a relação entre taxa de juros real e desemprego e entre o desemprego e a inflação de serviços. Quanto maior a taxa de juros de juros real, mais caro é o acesso ao crédito, menor a demanda por bens e serviços, menor a produção e maior a taxa de desemprego (SILVA, 2006).

2.2 Metodologia

A pesquisa apresenta abordagem qualitativa, pois segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 269) "ela preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.". Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada em razão de fornecer interesses locais, usando de toda a informação disponível, tornando a pesquisa mais compreensível.

No que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, visto que, este estudo busca analisar de forma descritiva as operações da empresa, trazendo levantamento bibliográfico realizado a partir de material já elaborado, como livros, revistas, jornais, artigos, etc. Do mesmo modo, há estudo de caso, possibilitando um maior aprofundamento de conhecimento do assunto, e também coletando e analisando os dados baseados em situações da vida real. (MASCARENHAS, 2018)

Além disso, serão utilizados métodos estatísticos e financeiros, para contabilizar e as obrigações trabalhistas e sociais do Sicredi e da convenção dos Empregados das Cooperativas de Crédito do Rio Grande do Sul. Assim, analisando se a mesma está pagando corretamente os devidos encargos sociais e trabalhistas estabelecidos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e na convenção da categoria.

2.3 Análise dos Resultados

A partir do estudo realizado para a construção do referencial teórico, partimos para o estudo da Convenção Coletiva de Trabalho dos Empregados de Cooperativa de Crédito do Rio Grande do Sul, para extrair da mesma as obrigações trabalhistas e sociais, e assim, realizar a descrição e a contabilização do custo mensal do empregado.

2.3.1 Visão Geral

O Banco Sicredi foi fundado em 28 de dezembro de 1902, foi a primeira cooperativa de crédito brasileira. Hoje, há agências espalhadas por 22 estados brasileiros e no Distrito Federal, com mais de 4,5 milhões de associados e mais de 1,9 mil agências, distribuídas em 110 cooperativas.

A agência escolhida fica localizada na Av. Júlio de Mailhos, 1751 no centro de Pontão - RS, está há 25 anos na cidade, conta com os cargos de: gerência, caixa, assistente de pessoa física e pessoa jurídica e gerente de agronegócio.

2.3.2 Análise das obrigações sociais e trabalhistas do Sicredi

A agência da Sicredi em Pontão, atende a Convenção Coletiva de Trabalho dos Empregados de Cooperativa de Crédito do Rio Grande do Sul (RS). A convenção que está em vigor, define a sua vigência para o período entre o dia 1º de agosto de 2019 até 31 de julho de 2020.

Essa convenção de trabalho tem abrangência territorial em todo o Rio Grande do Sul, as obrigações trabalhistas e sociais presentes nela, são as seguintes:

A obrigação trabalhista mais importante é o salário, pois se trata de um dos componentes da remuneração do trabalhador. O salário base, que está presente na Convenção Coletiva dos Empregados de Cooperativa de Crédito do RS, é no valor de R$ 1.839,71 para o ingresso de qualquer profissional. Portanto, é um salário que atende o art. 457, da CLT, o qual, define que nenhum trabalhador pode receber salário abaixo do salário mínimo.

Além disso, o empregado que estiver em atividade e que contar com mais de um ano de serviço prestado à cooperativa, tem o direito de requerer, até 30 de junho de cada ano, a antecipação de metade do 13º salário.

Há algumas gratificações presentes na convenção, entre elas, a gratificação de função gerencial, que define que o empregado que estiver ocupando o cargo de gerência

ganhará uma gratificação de no mínimo 43% do salário do cargo efetivo, acrescido pelo adicional por tempo. Existe também na convenção, a gratificação semestral onde, todo o funcionário recebe duas gratificações no ano, essas gratificações têm o valor do salário fixo mais a gratificação de função, quando existir.

2.3.3 Adicionais e auxílios presentes na convenção

Os adicionais são os acréscimos no salário em razão do maior desgaste na prestação de serviço, os que estão presentes na convenção, são: por tempo de serviço, quebra de caixa e participação dos lucros e resultados.

O adicional por tempo de serviço é no valor de R$ 34,14 mensais, por cada ano completo de vínculo empregatício. Já o adicional de quebra de caixa, é pelos riscos relacionados com a profissão, no valor de R$ 299,62, e o adicional de participação dos lucros e resultados é onde, todos os empregados, exceto os jovens aprendizes, têm o direito de participar anualmente, o valor é de no mínimo 30% do salário mensal correspondente ao mês de dezembro.

Os funcionários também recebem auxílios de alimentação, saúde, morte/funeral, creche, seguro de vida e vestuário. O auxílio de alimentação é fornecido através de um cartão no valor de R$ 1.259,64 que é distribuído aos funcionários mensalmente. Já o auxílio de saúde, é um plano de saúde com cobertura médica e hospitalar, o qual também se estende aos cônjuges e filhos legalmente comprovados.

O auxílio morte/funeral é no valor de R$ 12.330,60 em caso do falecimento do empregado, cônjuge e filhos mediante atestado, e o auxílio creche, é reembolsado o valor de R$ 326,75, para cada filho em idade até 83 meses, as despesas com creches, empregada doméstica ou babá. Além disso, o seguro de vida tem cobertura básica de R$ 59.926,74 assegurando a morte natural, acidental e invalidez total ou parcial e doença por acidente e quando a cooperativa exige o uso de uniforme pelos empregados, ela fornece gratuitamente (auxílio vestuário).

2.3.4 Jornada de trabalho, intervalo de descanso e banco de horas

A duração da jornada de trabalho é de 8 horas diárias, com no máximo 40 horas semanais, deve-se fazer um intervalo de no mínimo 30 minutos destinado à refeição, para aqueles que cumprem jornada diária de até 6 horas. Os funcionários têm a possibilidade da flexibilização desse intervalo, podendo assim efetuar a compensação, chegando mais tarde ou saindo antes do final do expediente.

Há a possibilidade de as cooperativas adotarem o Sistema de Banco de Horas, o qual tem o prazo de apuração de até 120 dias, por meio de Acordo Coletivo de Trabalho com cada cooperativa, devendo ser aprovado pelos trabalhadores envolvidos, em Assembleia Geral.

2.3.5 *Férias e licenças*

As férias não poderão ter início nas sextas-feiras ou em dias que antecedem feriados como por exemplo vésperas de Natal ou Ano Novo.

A cooperativa possui licença maternidade e de paternidade, é concedida aos empregados a licença de paternidade de 7 dias corridos a partir do nascimento ou adoção de filhos, e é acrescentado 30 dias na licença maternidade além da previsão legal.

2.3.6 *Contabilização de dados e localização nos demonstrativos*

De acordo com a convenção o salário é de R$ 1.839,71, essa conta de salários a pagar compõe a conta do passivo circulante, por se tratar de uma obrigação. Quando essa conta é paga, ela se transforma em uma despesa com salários e passa a compor o Demonstrativo do Resultado (DR).

As férias também se tratam de uma obrigação, por isso, está localizado na conta do passivo circulante e assim que for paga, se transforma em uma despesa, que irá compor a DR, assim como, o 13º salário e horas extras.

Essas obrigações, quando pagas, estão localizadas na DR, na conta de despesas operacionais, especificamente nas despesas administrativas.

O quadro a seguir, representa aproximadamente os valores pagos de obrigações trabalhistas e sociais, como o salário, adicional de quebra de caixa, auxílios e o FGTS.

Obrigações	**Valor em Reais (R$)**	**Custo da remuneração do empregado (%)**
Salário	R$ 1.839,71	43,74%
Adicional quebra de caixa	R$ 299,62	7,12%
Auxílio alimentação	R$ 1.259,64	29,95%
Auxílio creche	R$ 326,75	7,77%
13º salário (% ao mês)	R$ 153,30	3,64%
Férias (% ao mês)	R$ 153,30	3,64%
FGTS	R$ 173,87	4,13%
Total	**R$ 4.206,19**	**100%**

Quadro 1: Contabilização das obrigações trabalhistas e sociais presentes na Convenção dos Empregados de Cooperativa de Crédito do Rio Grande do Sul.

Fonte: Autores, 2020.

A figura a seguir, demonstra o percentual correspondente às obrigações trabalhistas e as obrigações sociais, tendo como base o quadro 1.

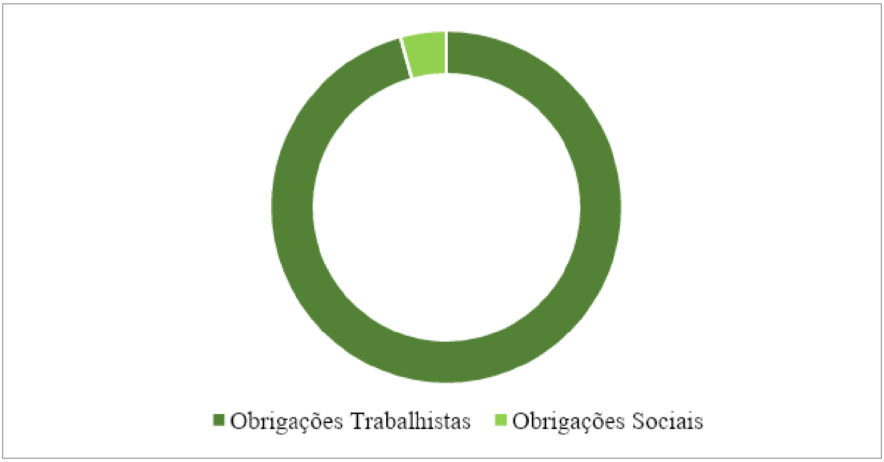


Figura 1: Percentual das obrigações trabalhistas e sociais, conforme a Convenção.

Fonte: Autores, 2020.

Com isso, pode-se concluir que 95,8% da remuneração que o Sicredi paga aos seus colaboradores, são referentes às obrigações trabalhistas, e 4,2% estão relacionadas às obrigações sociais.

3 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo realizar uma análise das obrigações trabalhistas e sociais da empresa estudada, com base na convenção coletiva de trabalho. Através da contabilização das obrigações trabalhistas do Sicredi, que está presente na Convenção dos Empregados das Cooperativas de Crédito do Rio Grande do Sul, foi contabilizado qual o custo do funcionário para a empresa, é verificado se a mesma está pagando corretamente os devidos encargos sociais e trabalhistas estabelecidos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e na convenção da categoria.

Ao analisar a convenção coletiva de trabalho do Sicredi, foi possível cumprir com os objetivos propostos, verificando e identificando quais são as obrigações trabalhistas e sociais da empresa e se a mesma, paga conforme a lei estabelece. Com isso, foi possível ver que a cooperativa cumpre e paga corretamente os encargos sociais e trabalhistas, e visualizando os respectivos percentuais que os mesmos têm em relação a remuneração paga pela empresa a seus colaboradores, entendendo assim o custo que o empregado gera para empresa, não apenas pelo seu salário, mas também as bonificações concedidas.

Através da representação estatística, foi possível contabilizar e demonstrar as obrigações nos demonstrativos: balanço patrimonial e demonstrativo do resultado (DR).

Por fim, foi aplicado os conhecimentos obtidos em sala de aula, atingindo os objetivos propostos, por meio da pesquisa de campo, assim tornando notável quais são as obrigações sociais e trabalhistas que devem ser pagas pelas empresas aos funcionários e também, os impostos que a mesma deve recolher da folha de pagamento.

REFERÊNCIAS

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Iniciação a economia.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 29 de abril de 2020.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em 15 de abril de 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora 15, de 06 de julho de 1978.** Atividades e operações insalubres. Disponível em: http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras/norma-regulamentadora-n-15-atividades-e-operacoes-insalubres. Acesso em: 19 de maio de 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora 16, de 06 de julho de 1978**. Atividades e operações insalubres. Disponível em: http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR16.pdf. Acesso em: 11 de maio de 2020.

Convenção Dos Empregados de Crédito do Rio Grande do Sul. Disponível em: https://www.secocrs.org.br/acordos-e-convencoes/4. Acesso em: 21 de abril de 2020.

COSTA, Adriana Ângela. **Encargos Sociais e Trabalhistas no Custo da Mão-de-Obra em uma Empresa Fabricante de Veículos de Passeio e Comerciais Leves.** Florianópolis, 2003. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85099/224334.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 22 de abril de 2020.

FREDIANI, Yone. **Direito do trabalho**. Barueri, SP: Manole, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia Científica.** 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

NETO, Francisco Ferreira Jorge; CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa. **Curso de Direito do Trabalho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RESENDE, Ricardo, **Direito do trabalho**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO 2020.

TROSTER, Roberto Luis. **Introdução à economia -** edição revisada e atualizada Roberto Luis Troster e Francisco Mochón Morcillo. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

O

P

Q

R

S



www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

Atena Editora
Ano 2021



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

Atena
Editora
Ano 2021